



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Nathalia Alves Monteiro Pessôa

**Responsabilidade Social Empresarial:
Sucesso e motivação dos colaboradores**

Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade e Relações
Públicas

Trabalho efectuado sob a orientação da
**Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia
Pinto**

Outubro de 2009

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29/10/2009.

Assinatura: _____

Agradecimentos

Deixo um sincero agradecimento:

À Professora Doutora Teresa Ruão, por ter acreditado que na Bosch eu poderia encontrar aquilo que andava à procura enquanto profissional e por ter orientado este trabalho sabendo compreender as minhas dificuldades e incentivar o meu espírito investigador.

À Susana Machado, pelo exemplo, por tudo que me ensinou, e por me ter dado espaço para amadurecer enquanto pessoa e profissional.

Ao Zé, por fazer cada dia valer a pena.

À Clarisse, pelo encorajamento e preocupação.

E, principalmente, à minha mãe pelo exemplo de originalidade e amor. Divido esta conquista com você e agradeço por ter me criado para ser a pessoa que eu sou hoje.

Resumo

O actual consumidor, mais consciente e informado, espera que as organizações actuem de forma responsável junto da sociedade e do ambiente, investindo na sua dimensão social e não exclusivamente na sua dimensão económica. A Responsabilidade Social é, portanto, cada vez mais, um factor de vantagem competitiva de umas empresas em relação a outras, visto que esta actuação poderá influenciar as escolhas do consumidor.

Desta forma, as organizações que pretendem conquistar novos consumidores (e, posteriormente, fidelizá-los) devem investir na criação de uma imagem socialmente responsável. Para tal, é aconselhável a adopção de uma estratégia de comunicação integrada que procura uniformizar as mensagens transmitidas (premeditadas ou não), de forma a permitir uma aproximação entre a imagem pretendida pela organização e a sua imagem percebida. Assim como a cultura é uma mensagem, a motivação dos próprios colaboradores e o sucesso das acções de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa também o são.

Posto isto, pretendemos, com esta investigação, responder à seguinte pergunta de partida: **“Será que a motivação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda influencia o sucesso das acções socialmente responsáveis promovidas pela empresa?”**. Para alcançar este objectivo, procederemos a uma observação directa da organização e da participação da população da Bosch Car Multimedia Portugal Lda nas acções de Responsabilidade Social.

Partimos ainda do pressuposto de que os colaboradores motivados apresentam um maior empenho no trabalho e têm uma maior pré-disposição para participar em acções desenvolvidas pela empresa, o que contribuirá para o sucesso destas acções. Sugeriremos o reconhecimento como uma ferramenta para a motivação dos colaboradores, pois se utilizado de forma estratégica o reconhecimento pode suprir as necessidades de auto-realização dos indivíduos e gerar a sua motivação.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; motivação e satisfação; participação; reconhecimento; comunicação integrada.

Abstract

Nowadays, consumers are more conscious and more informed, and they expect that the organizations act responsibly towards the society and the environment, investing not only in its economic dimension, but also in its social dimension. This means that Social Responsibility can be, more and more, competitive advantage from some organizations over its competitors, since their actions can influence the consumers' choices.

As organizations are always trying to gain new consumers (and later gain their loyalty), they should invest in the creation of a socially responsible image. To achieve that goal, it is advisable to adopt an strategy of integrated communication, which seeks to homogenize the messages conveyed (intentionally or not) and allows a proximity between the image the organization wants to create and the image perceived by the consumers. Just as culture is a message, the motivation of the employees themselves and the success of the actions of Social Responsibility developed by the company are as well.

With this investigation we intend to answer the following question: "**Does the motivation of employees of Bosch Car Multimedia Portugal Lda influence the success of the socially responsible actions promoted by the company?**". To achieve this goal, we shall proceed to a direct observation of the organization and participation of the Bosch Car Multimedia Portugal Lda's population in the activities related to Social Responsibility.

We assume that the motivated employees show a greater commitment at work and have a greater predisposition to participate in activities developed by the company, which will contribute to the success of these activities. We also suggest recognition as a tool for motivating employees. When used strategically, the recognition can meet the needs of self-realization and generate motivation.

Key words: Social Responsibility; motivation and satisfaction; participation; acknowledgment; integrated communication.

Índice

Introdução [1]

Primeira Parte: Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Contextualização [7]

1. Bosch Car Multimedia Portugal Lda [9]
 - 1.1 Caracterização dos colaboradores [11]
 - 1.2 *House of Orientation* – identidade global [11]
 - 1.3 Gestão empresarial [13]
 - 1.4 Responsabilidade Social [13]

Segunda Parte: Estágio. Uma primeira experiência no mundo da comunicação [17]

1. Departamento de Recursos Humanos [20]
 - 1.1 Área da comunicação [21]
 - 1.2 Elaboração e implementação do plano de Responsabilidade Social [24]

Terceira Parte: Enquadramento teórico. Construindo a base da investigação [27]

1. Responsabilidade Social – definindo o conceito [29]
 - 1.1 Benefício social ou vantagem competitiva? [31]
2. Responsabilidade Social – resposta às expectativas do consumidor? [32]
 - 2.1 Deficit de legitimação social [34]
3. Responsabilidade Social – comunicando de forma global e integrada [35]
 - 3.1 Aproximando a identidade e a imagem [36]
4. Responsabilidade Social – motivar colaboradores e fidelizar consumidores [37]
 - 4.1 Motivar através do reconhecimento [39]

Quarta Parte: Metodologia. Estruturando a investigação [43]

1. Metodologia [45]
 - 1.1 Recolha de dados [47]
 - 1.1.1 Campo de análise [48]
 - 1.1.2 Momentos de preparação e *feedback* das acções [48]
 - 1.2 Análise dos dados [51]

Quinta Parte: Análise dos dados recolhidos. Compreendendo a realidade observado [53]

1. Descrição das acções [55]
 - 1.1 Recolha de alimentos com o Banco Alimentar Contra a Fome [55]
 - 1.2 Recolha de sangue com o Instituto Português do Sangue [57]
 - 1.2 Torneio de futsal [59]
2. Análise dos dados [61]

Considerações finais [69]

Referências bibliográficas [73]

1. Livros [73]
2. Imprensa escrita e publicações académicas [74]
3. Edições institucionais [75]
4. Artigos académicos [75]
5. Sites consultados [77]

Anexos [79]

- Anexo 1.** Ferramentas de comunicação interna [81]
- Anexo 2.** *House of Orientation* [82]
- Anexo 3.** Princípios de Responsabilidade Social na Bosch [83]
- Anexo 4.** Acções socialmente responsáveis [85]
- Anexo 5.** Organograma e organização [88]
- Anexo 6.** Divulgação da recolha de alimentos do Banco Alimentar Contra a Fome [90]
- Anexo 7.** Divulgação da doação de sangue [91]
- Anexo 8.** Divulgação do torneio de futsal [92]
- Anexo 9.** Carta de agradecimento do Instituto Português do Sangue [93]
- Anexo 10.** Carta de agradecimento do Banco Alimentar Contra a Fome [94]
- Anexo 11.** Resultados do inquérito de satisfação do torneio de futsal [95]
- Anexo 12.** Resultados do inquérito de satisfação aos colaboradores 2008 [98]

Introdução

O presente trabalho de investigação foi realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, vertente de especialização Publicidade e Relações Públicas. Para além da investigação de uma temática específica, propomos o relato sintético dos principais aspectos do estágio curricular realizado na área de comunicação, integrante do departamento de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal Lda, em Braga.

O estágio curricular permite-nos vivenciar na prática parte do que foi aprendido na teoria ao longo da Licenciatura e do Mestrado. É um momento de aprendizagem constante e uma oportunidade para a investigação de temáticas, relacionadas com a área com a qual estamos a ter contacto. Para além disso, ocupámos uma posição privilegiada para a observação e recolha de dados pertinentes para esta investigação. Desta forma, mais adiante assumiremos o papel de investigadores e tentaremos analisar de forma crítica uma questão específica, escolhida dentro das temáticas da Responsabilidade Social e da motivação dos colaboradores da empresa na qual estava a decorrer o estágio.

A Responsabilidade Social tem tido uma crescente visibilidade no universo empresarial, um pouco por todo o mundo, estando no centro das discussões as reais intenções das empresas ao adoptarem uma postura socialmente responsável.

“O compromisso adoptado pelas empresas em contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral.” (*World Business Council for Sustainable Development, in Santos et al, 2006:25*).

O primeiro contacto com a referida temática deu-se num trabalho realizado no âmbito da disciplina de Questões Aprofundadas de Comunicação Estratégica, constante no curriculum do 1º ano do Mestrado, no ano lectivo de 2007/2008. Este trabalho foi pensado também em resposta ao concurso “*University Challenge 2008 – A EDP e as Energias Renováveis: um Futuro Lado a Lado*”, um desafio lançado pela EDP (Energias

de Portugal) às universidades portuguesas. Nele, propusemo-nos elaborar um plano de comunicação com vista à promoção da imagem da EDP como uma empresa ambientalmente comprometida. Entretanto, somente durante o estágio é que pudemos observar a sua aplicação prática ao acompanharmos o início e a implementação do plano de Responsabilidade Social, pensado de forma a aproximar a empresa da comunidade local.

Relativamente à Responsabilidade Ambiental, pelo que pudemos observar, os esforços da empresa já eram reconhecidos pelos públicos internos e externos, e devidamente certificados no que toca a normas portuguesas e internacionais. O reconhecimento interno é suportado pelos resultados do inquérito de satisfação aplicado aos colaboradores da empresa em Setembro de 2008, no qual 89,1% dos participantes respondeu positivamente quando questionados se a empresa era ambientalmente responsável. Quanto ao reconhecimento externo, um exemplo é a menção honrosa recebida pela empresa, em 2007, no âmbito do Pre-Resi (Prevenção dos Resíduos Industriais, do Programa Prime), num concurso cujo objectivo era reconhecer as empresas com melhor desempenho no âmbito da prevenção de resíduos industriais, de acordo com critérios pré-definidos.

A partir da visão privilegiada que tínhamos enquanto estagiários da área de comunicação, observámos ainda a necessidade de uma aproximação à comunidade envolvente, que surgiu como resposta a uma maior exigência da sociedade e dos próprios públicos internos. Neste sentido, ao analisarmos os resultados do já referido inquérito de satisfação, notámos que apenas 57,3% dos colaboradores consideravam que a empresa apoia de forma significativa a comunidade envolvente. De resto, mostrar empenho em apoiar a sociedade e compensá-la pelos benefícios da actividade económica que pratica parece-nos cada vez mais importante para o sucesso das organizações e um caminho para a fidelização dos consumidores.

“A sociedade cobra das empresas uma actuação responsável e o consumidor tem consciência da efectividade de seus direitos. Portanto, exige-se das empresas uma nova postura que explicita suas preocupações com questões sociais (responsabilidade social) e com a ética.” (Formentini & Oliveira, S/D:1).

Ao desenvolver acções de Responsabilidade Social e adoptar uma postura coerente com esta aposta na dimensão social, seja de forma desinteressada ou com interesse no ganho de uma vantagem competitiva, os responsáveis de comunicação e os gestores da organização devem ter como objectivo a construção de uma imagem socialmente responsável junto da sociedade. Para Ruão (2006), a imagem empresarial é a representação que figura na mente do público em resultado de todas as mensagens que a empresa emite para o exterior.

Por outro lado, deve-se ter em conta a possibilidade da *imagem percebida* da organização não ser próxima da *imagem pretendida* (Ruão, 2006), porque cada pessoa tem uma percepção diferente daquilo que é comunicado (Thayer, 1979). A *imagem pretendida* é aquela que a organização tem como objectivo criar junto dos seus públicos, enquanto que a *imagem percebida* é aquela que é efectivamente gerada pelos indivíduos (Ruão, 2006). Por isso, é aconselhável que a comunicação seja pensada de modo global e integrado, e seja implementada segundo um plano estratégico que promova essa aproximação.

Nesta perspectiva da comunicação integrada, defende-se uma preocupação não só com as mensagens voluntárias e planeadas, mas em igual medida com as mensagens não premeditadas, implícitas no comportamento diário da empresa, nos seus gestos quotidianos (Ruão, 2000) e, inclusive, com a motivação para a participação dos colaboradores nas acções promovidas pela empresa.

A motivação dos colaboradores é outra temática importante para esta investigação, tendo sido observada nomeadamente no decurso das acções de Responsabilidade Social desenvolvidas durante o período de estágio. Segundo Almeida, a motivação “é o que despoleta o comportamento; é a ‘mola’ disparadora da acção” (1995:53), e para que haja motivação para participar numa acção deste género, o indivíduo tem de sentir uma necessidade (*ibid*:54). A necessidade pode ser, por exemplo, de aceitação, de integração, de ajuda à empresa ou de ajuda à sociedade.

Consideramos que se não existir uma necessidade a ser satisfeita com a participação em acções de Responsabilidade Social, existe a possibilidade dos colaboradores não terem motivação para participar nas acções desenvolvidas pela

empresa. Sendo assim, podem estar a condicionar o seu eventual sucesso. Para além disso, de acordo com a lógica da comunicação integrada, o insucesso das acções desenvolvidas pode vir ainda a condicionar a construção da imagem da empresa, visto que também é uma mensagem transmitida.

Tendo em consideração as temáticas mencionadas até aqui, esta investigação tem como objectivo responder à seguinte pergunta de partida, que servirá como uma linha orientadora para todo o trabalho realizado:

“Será que a motivação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda influencia o sucesso das acções socialmente responsáveis promovidas pela empresa?”.

Na primeira parte deste trabalho, procederemos a uma apresentação e contextualização da Bosch Car Multimedia Portugal Lda, empresa onde decorreu o estágio curricular que deu mote a este trabalho de investigação. Por ser constituída por uma série de características específicas a sua realidade é única.

Na segunda parte, pretendemos relatar de forma crítica e sintética a experiência de estágio sob o ponto de vista participante. Incluiremos neste relato, principalmente, as experiências que estejam relacionadas com a problemática desta investigação, nomeadamente a Responsabilidade Social, visto não termos espaço para falar sobre as inúmeras acções realizadas ao longo de todos os meses de estágio. Faremos ainda por articular as experiências vividas com a aprendizagem teórico-prática adquirida na Licenciatura e no Mestrado.

Na terceira parte, construiremos um enquadramento teórico constituído pelas temáticas relacionadas com a pergunta de partida. Nele abordaremos pontos como a possibilidade da utilização de uma estratégia de comunicação global e integrada para construção de uma imagem aproximada à identidade da organização, bem como o reconhecimento como forma de motivação dos colaboradores e consequente incentivo à sua participação nas actividades desenvolvidas pela organização. Este enquadramento será importante para a posterior análise dos dados recolhidos e para as conclusões que

retirarmos daí, pois pretendemos confrontar os dados recolhidos com as teorias discutidas.

Na quarta parte, falaremos sobre a metodologia deste trabalho, baseada no “Manual de Investigação em Ciências Sociais” (1992), de Quivy e Campenhoudt, que servirá como uma base orientadora desta investigação. A utilização de alguns passos descritos neste manual permitirá recolher os dados pertinentes, analisá-los de forma objectiva e organizar as nossas ideias de forma a chegar a uma resposta coerente com a realidade observada. De referir ainda a adopção de um paradigma fenomenológico, visto que faremos uma interpretação dos dados observados, construindo através da análise uma realidade subjectiva e singular.

De forma a atingirmos o objectivo desta investigação e chegarmos a uma resposta à pergunta de partida, adoptaremos uma abordagem qualitativa. Recolheremos informação através de uma observação directa dos factos e analisaremos estes dados através de critérios pré-estabelecidos e da confrontação com a reflexão teórica, apresentada na quarta parte deste relatório. Apresentaremos, ainda, alguns documentos recolhidos na organização que poderão reforçar a análise dos dados observados.

Na quinta parte, apresentaremos os dados recolhidos a partir da observação directa do envolvimento dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda em três das acções de Responsabilidade Social desenvolvidas. A observação foi feita a partir de uma posição privilegiada resultante do facto da área da comunicação ser coordenadora da equipa responsável pela organização e desenvolvimento das acções. É importante referir ainda que as acções observadas foram seleccionadas de acordo com critérios pré-definidos.

Finalmente, nas considerações finais faremos uma síntese dos aspectos fundamentais do trabalho, onde incluiremos uma retrospectiva da metodologia seguida, do enquadramento teórico e dos resultados alcançados, a partir dos quais pretendemos chegar a uma resposta à pergunta de partida. Procuraremos ainda apresentar soluções que este trabalho de investigação poderá eventualmente trazer para a Gerência da Bosch Car Multimedia Portugal Lda bem como os seus limites, e sugeriremos outras questões para futuras investigações.

PRIMEIRA PARTE

Bosch Car Multimedia Portugal Lda

Contextualização

Bosch Car Multimedia Portugal Lda

Contextualização

Como referido na introdução, a primeira parte desta investigação dedicar-se-á à apresentação e contextualização da Bosch Car Multimedia Portugal Lda, empresa na qual decorreu o estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, vertente Publicidade e Relações Públicas. Esta contextualização será feita com base em informações recolhidas durante o período de estágio a partir de diferentes documentos (manual de acolhimento, balanço social, brochuras de divulgação dos valores e missão e visão da empresa) e ferramentas de comunicação (nomeadamente a *internet* e a *intranet*).

Contextualizar a empresa permitir-nos-á compreender, dentre outros aspectos, a sua importância no cenário nacional e internacional, a história que está por detrás dos seus valores e a postura junto dos colaboradores, da sociedade e do ambiente. Contudo, não pretendemos fazer uma descrição exaustiva. Falaremos, apenas, sobre as características que consideramos importantes para a compreensão das questões trabalhadas durante o estágio curricular e para a análise dos dados observados.

A informação recolhida pode estar, no entanto, condicionada pela visão dos colaboradores da empresa, pelas orientações estratégicas da Bosch (enquanto fonte das informações) e pela nossa própria percepção, enquanto estagiários de uma área ligada à Gerência e aos Recursos Humanos.

1. Bosch Car Multimedia Portugal Lda

O grupo Bosch, com quase 125 anos de história, possui cerca de 300 subsidiárias espalhadas pelo mundo e conta com cerca de 280 mil colaboradores. A Bosch desenvolve a sua actividade económica nas áreas de tecnologia automóvel e industrial, bens de consumo e tecnologias de construção, e actualmente tem investido em empresas

na área das energias renováveis¹, nomeadamente com as tecnologias de células fotovoltaicas, energia eólica e bio-combustível².

Por sua vez, a Bosch Car Multimedia Portugal Lda está situada no Complexo Industrial de Ferreiros, em Braga. Entre outras empresas mais pequenas, encontram-se neste complexo a Fehst Componentes e a Delphi Grundig. O seu organigrama³ é constituído por departamentos técnicos, como os responsáveis pela produção, verificação da qualidade e desenvolvimento, e departamentos comerciais, como é o caso dos recursos humanos, da contabilidade e das compras. A empresa possui um Gerente para a área comercial e um Gerente para a área técnica, e ambos respondem ao Presidente da divisão *Car Multimedia*, da qual faz parte.

A divisão *Car Multimedia* do grupo Bosch pretende oferecer produtos que integrem, no interior do veículo, funções de entretenimento, navegação, telemática e assistência à condução⁴. A Bosch Car Multimedia Portugal Lda é um dos principais centros de desenvolvimento desta divisão *Car Multimedia* e a principal unidade de produção do grupo Bosch⁵.

No entanto, a empresa foi estabelecida em Braga, em 1990, como Blaupunkt Auto-Rádio Portugal Lda. A marca Blaupunkt teve um papel importante na introdução de rádios de frequência modulada (FM), em 1952, e no lançamento dos rádios CD, na década de 70. Em 1982, desenvolveu o primeiro sistema de navegação. A empresa passou a adoptar oficialmente o nome de Bosch Car Multimedia Portugal Lda em Julho de 2009, devido à decisão estratégica do grupo Bosch de vender a marca Blaupunkt. Hoje, para além de produzir grande parte dos auto-rádios da divisão *Car Multimedia*, a Bosch Car Multimedia Portugal Lda produz ainda outros equipamentos oficiais como os sistemas de informação e sistemas profissionais, e diversificou a sua produção ao começar a produzir também controladores de caldeiras para a Bosch Termotecnologia.

¹ Informação consultada em:
http://www.bosch.pt/content/language1/html/715_6888.htm [acedido em 08-10-09]

² Informação consultada em:
<http://www.bosch.com/content/language2/html/3293.htm> [acedido em 08-10-09]

³ Vide anexo 5.

⁴ Informação consultada em:
<http://www.bosch.com/content/language2/html/3336.htm> [acedido em 08-10-09]

⁵ Informação consultada em:
<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3396.htm> [acedido em 08-10-09]

1.1. Caracterização dos colaboradores

De acordo com o Balanço Social divulgado pela Bosch Car Multimedia Portugal Lda a 31 de Dezembro de 2008, a empresa contava, naquela data, com 1751 colaboradores, o que provavelmente faz dela um dos maiores empregadores do distrito de Braga. Entretanto a empresa precisa adaptar-se às variações do mercado para sobreviver às possíveis oscilações de encomendas. Desta forma, devido ao aumento das encomendas a partir do segundo trimestre de 2009, em Outubro deste ano a empresa já contava com mais de 2000 colaboradores.

1.2. *House of Orientation* – Identidade global

Durante os seus cerca de 125 anos de existência, a Bosch teve como objectivo seguir os princípios estabelecidos pelo seu fundador, Robert Bosch, que estão presentes nos valores⁶ do grupo: ***orientação para o futuro e para os resultados, responsabilidade; iniciativa e determinação; abertura e confiança; seriedade; credibilidade e legalidade; e diversidade cultural.***

Recentemente, de forma a alcançar a compreensão da cultura organizacional pelos colaboradores espalhados pelas suas empresas em todo o mundo, a Bosch criou a *House of Orientation*⁷, um manual que inclui os valores, a missão, a visão, o sistema de negócios e as competências empresariais do grupo, de forma a representar a sua cultura organizacional e orientação estratégica.

A orientação estratégica reflecte-se na missão da Bosch anunciada pela sua Administração, ***BeQIK (Qualität, Innovation und Kunde)***, que se refere à preocupação com a qualidade e inovação dos produtos e com a orientação do grupo para a satisfação

⁶ Vide anexo 2.

⁷ Vide anexo 2.

dos clientes, e que pretende fazer com que a Bosch alcance a sua visão: ***Criar valores, partilhar valores.***

É importante falarmos sobre a *House of Orientation* porque ela representa a cultura da empresa onde decorreu o estágio curricular e a recolha de dados para este trabalho de investigação. Segundo Aaker, “quando a identidade da marca e o seu posicionamento são claros, ajudam todos os empregados (...) a galvanizar as suas acções em termos da estratégia central” (in Ruão, 2006:66).

De referir ainda que, apesar de seguir a orientação estratégica do grupo do qual faz parte, a Bosch Car Multimedia Portugal, Lda. possui a sua própria visão e missão. A visão é o objectivo que a empresa tem para o futuro: ***Ser uma empresa de referência mundial no sector electrónico. Actuar como modelo de excelência na orientação para o cliente e na gestão por processos.*** E a missão é a forma como pretende alcançar os objectivos definidos na visão: ***Be Bosch Braga. Qualidade é a nossa cultura. Inovação assegura o nosso futuro. As pessoas são o nosso maior valor. Buscamos a excelência empresarial. Distinguimo-nos da concorrência com a oferta de excelência na área electrónica***⁸.

Nota-se aqui uma pretensão de distinção da concorrência através da qualidade e inovação dos seus produtos (“Qualidade é a nossa cultura. Inovação assegura o nosso futuro.”) e um foco na dimensão económica da empresa (Actuar como modelo de excelência na orientação para o cliente”), argumento que não nos parece suficiente nos dias de hoje para garantir a fidelização dos consumidores. Como veremos mais à frente, a aposta na dimensão social é, cada vez mais, uma vantagem competitiva.

A cultura da Bosch Car Multimedia Portugal Lda influencia, no entanto, dentre outros factores: a forma como percebemos a realidade da empresa; o trabalho diário dos colaboradores, que actuam segundo a cultura do grupo e a sua orientação estratégica; e influencia, em último caso, a imagem construída na mente dos públicos (internos e externos), visto que, numa lógica de comunicação integrada (pretende uniformizar todas

⁸ Informação consultada em:
<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3396.htm> [acedido em 08-10-09]

as mensagens transmitidas), os valores e a identidade são mensagens transmitidas pela empresa.

1.3. Gestão empresarial

Para alcançar os objectivos de qualidade traçados pelo grupo do qual faz parte, a Bosch Car Multimedia Portugal Lda segue as orientações do Manual de Gestão da Bosch, baseado nas exigências da normal internacional ISO 9001:2000 e que responde às exigências das normas ISO 14001, ISO/TS 16949 e OHSAS 18001:2001. Desta forma, é certificada com as normas ISO/TS 16949:2002 (renovada em 2009) e ISO 9001:2008.

A empresa segue ainda o modelo de gestão de qualidade *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e foi, em 2007, a primeira em Portugal a receber o prémio de reconhecimento pela excelência atribuído por esta instituição. O EFQM tem em consideração uma série de categorias que avaliam as práticas da empresa e a sua busca pelo sucesso: enfoque no cliente; liderança; gestão por processos; desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores; aprendizagem contínua; inovação e melhoria; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade pública e orientação para os resultados. Aqui podemos incluir também a importância da Responsabilidade Social, mais um requisito exigido por este modelo de gestão da qualidade para que a empresa alcance o sucesso.

1.4. Responsabilidade Social

Assim como tem sido cada vez mais observado entre as organizações preocupadas em fidelizar os consumidores na sociedade actual, a estratégia do grupo Bosch passa pela procura do sucesso económico a longo prazo, aliado à adopção de uma postura social e ambientalmente responsável. Esta preocupação vem de Robert Bosch e o grupo, fundado em 1886, pretende que seja adoptada em todas as suas empresas. Para Robert

Bosch, “o sucesso não significava apenas crescimento económico; também englobava melhorias nas condições de vida”⁹.

Apesar da referida aposta na sua dimensão económica, a Bosch Car Multimedia Portugal Lda segue a política de Responsabilidade Social e Ambiental da Bosch e aplica internamente uma série de acções que levam a uma utilização racional dos recursos e contribuem para a protecção ambiental. Possui, ainda, um sistema de gestão ambiental que reúne as acções e medidas pensadas no âmbito da melhoria dos indicadores de desempenho ambiental. A conservação de meios e recursos providencia a oportunidade de produzir mais eficientemente e assim diminuir o impacto da empresa sobre o ambiente.

Para além disso, divulga anualmente uma declaração ambiental com os resultados e estatísticas de políticas de gestão de emissões de gases, gestão de resíduos, consumo de água e energia e também dados relacionados com a Segurança e Saúde no Trabalho. Desta forma, pretende prestar contas aos *stakeholders* sobre as suas actividades e performances na área ambiental. Esta postura e conjunto de medidas podem ainda ser mais uma forma de aumentar o reconhecimento da empresa por parte dos colaboradores como ambientalmente responsável.

A Bosch Car Multimedia Portugal Lda adopta uma postura responsável junto dos seus colaboradores ao reconhecer-lhes o direito à prestação de trabalho em condições de segurança e à protecção da sua saúde. Neste sentido são pensadas e desenvolvidas acções que pretendem aumentar a segurança e o bem-estar dos colaboradores, e prevenir possíveis lesões (como o plano de rotatividade nos postos de trabalho) através do trabalho da equipa de ergonomia.

A empresa possui uma série de certificações no âmbito da Saúde, Segurança e Ambiente, que reforçam a sua postura responsável: (1) OHSAS 18001:2007; (2) OHSAS 18001:19999, renovada em 2009; (3) DIN EN ISO 14001:2004, renovado em 2008; (4) e registo no EMASII, renovado em 2007.

⁹ Informação consultada em:
<https://bgn.bosch.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.portal.navigation.portallauncher.anonymous>
[acedido em 16-03-09]

De forma a fortalecer a aposta na dimensão social, em 2008, foi definido como objectivo da empresa a estruturação das actividades de Responsabilidade Social. Incorporando no seu dia-a-dia a filosofia global da Bosch, a Bosch Car Multimedia Lda deve ter em atenção a responsabilidade que tem a nível social e ambiental no desenvolvimento e sustentabilidade da região, especialmente como um dos maiores empregadores do distrito de Braga.

A empresa tem vindo a incluir na sua estratégia uma intervenção mais activa na sociedade, focando a sua actuação em áreas estrategicamente definidas segundo directrizes do grupo e as necessidades da comunidade local. Para tal efeito, foi criada uma equipa transversal à organização, de forma a criar um plano estratégico de actividades com impacto na comunidade local e nos demais *stakeholders*¹⁰.

Como veremos de forma mais aprofundada na segunda parte desta investigação, tivemos, enquanto colaboradores da área da comunicação, uma grande proximidade no desenvolvimento das acções no âmbito da Responsabilidade Social. A contextualização feita até aqui será importante para a compreensão das experiências vivenciadas e dos dados recolhidos.

¹⁰ Para mais detalhes sobre as acções desenvolvidas pela Bosch Car Multimedia Portugal Lda, vide anexo 4.

SEGUNDA PARTE

Estágio

Uma primeira experiência no mundo da comunicação

Estágio

Uma primeira experiência no mundo da comunicação

Na primeira parte deste trabalho, procedemos à descrição de alguns pontos essenciais sobre a Bosch Car Multimedia Portugal Lda, passo necessário para a posterior compreensão dos dados recolhidos e resposta à pergunta de partida que orienta esta investigação. Nesta parte, apresentaremos um relato dos principais pontos do estágio curricular realizado na área de comunicação da empresa.

Importa dizer que o estágio foi realizado no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente Publicidade e Relações Públicas, do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, sob a orientação da Prof. Doutora Teresa Ruão (Universidade do Minho) e da Doutora Susana Machado (Bosch Car Multimedia Portugal Lda). Começou a 1 de Setembro de 2008 e a duração prevista era de 6 a 12 meses, em horário *fulltime*. Entretanto, o período foi estendido para os 14 meses com término a 31 de Outubro de 2009. A partir desta experiência, entrámos no universo da comunicação organizacional e pudemos ver na prática o desenvolvimento de actividades e a utilização de técnicas e ferramentas que só conhecíamos na teoria.

Segundo Thayer (1979), cada receptor interpreta as mensagens de uma maneira diferente, dependendo do contexto em que estiver inserido. Assim, a experiência de estágio influenciará, também segundo o paradigma fenomenológico adoptado, a nossa compreensão dos dados recolhidos no âmbito desta investigação.

Dentre as temáticas trabalhadas a Responsabilidade Social foi a que mais despertou o nosso interesse. Deparámos-nos com a sua prática durante o estágio e a partir do interesse suscitado formulámos a nossa pergunta de partida, linha condutora desta investigação, e recolhemos os dados de que precisávamos para respondê-la. Sendo assim, dada a diversidade de assuntos e tarefas com os quais estivemos envolvidos, optamos por expor aqui as situações que estão, de alguma forma, relacionadas com a temática tratada nesta investigação.

1. Departamento de Recursos Humanos

A área de comunicação da Bosch Car Multimedia Portugal Lda está inserida na secção de Recrutamento e Desenvolvimento Organizacional do departamento de Recursos Humanos, e é constituída por dois colaboradores. Para além desta secção, o departamento é composto pela Formação e Controlo de Presenças e Salários.

Todos os colaboradores das três secções dos Recursos Humanos estão num *open space*, o que os pretende integrar e facilitar o trabalho em equipa e a coordenação das diversas actividades que desempenham diariamente. Por estarem a trabalhar num espaço sem barreiras físicas, os colaboradores podem ter um *feedback* imediato sobre as suas questões, o que facilita o desenvolvimento dos trabalhos diários, sejam eles específicos de uma das secções ou transversais a elas.

Importa referir ainda a missão dos Recursos Humanos, para percebermos os seus objectivos e formas de actuação: ***Contribuímos para o alcance dos objectivos estratégicos da empresa como parceiro activo na gestão dos colaboradores. Promovemos a empresa como empregador atractivo, potenciamos o desenvolvimento das competências e a motivação dos colaboradores, de forma a representarem uma mais-valia competitiva para a empresa. Actuando de acordo com os valores Bosch, apoiamos a criação de um bom ambiente de trabalho, favorável à mudança.***

A missão é a forma como o departamento pretende ajudar a empresa a alcançar a sua visão / o seu objectivo (***Ser uma empresa de referência mundial no sector electrónico. Actuar como modelo de excelência na orientação para o cliente e na gestão por processos.***). Notamos que, mesmo sendo um departamento destinado aos colaboradores (recrutamento, formação, comunicação), a missão dos Recursos Humanos tem como foco a dimensão económica da empresa (assim como tínhamos percebido na missão e visão da própria empresa). Referem “desenvolvimento de competências” e “motivação” dos colaboradores, mas estas apostas destinam-se a representar uma mais-valia para a dimensão económica da empresa e não necessariamente contribuir para o desenvolvimento social.

1.1. Área da comunicação

Consideramos a comunicação estratégica vital para o sucesso de uma organização. É importante manter um canal de comunicação aberto com os *stakeholders*, fazendo com que seja possível enviar informação e receber feedback sempre que necessário, possibilitando operações logísticas, de produção e estratégicas dentro da própria organização.

“No passado, não se dava muita importância à comunicação empresarial. O desenvolvimento das organizações e as reestruturações que foram obrigadas a fazer para actualizar suas estruturas obrigaram-nas a criar um processo estratégico de comunicação para melhorar os relacionamentos com seus colaboradores. A comunicação, até então relegada a segundo plano, assumiu posição significativa nas relações da organização com todos os seus públicos. Passou a ser considerada instrumento importante de informação e de motivação dos empregados na execução de seus trabalhos” (França & Leite, 2007:17).

A área da comunicação da Bosch Car Multimedia Portugal Lda é gerida estrategicamente no âmbito da gestão por processos e tem um procedimento próprio. Por esta área passa toda a estratégia de comunicação interna e externa da empresa, estratégia esta coordenada com os *guidelines* do grupo Bosch.

Neste sentido, os colaboradores desta área procedem à escolha das melhores ferramentas internas e externas, da linguagem mais adequada e dos *timings* mais eficientes para a transmissão das mensagens, tendo em conta o público que pretendem atingir, a mensagem que pretendem transmitir e possíveis ruídos existentes. Devem ainda encontrar a melhor forma de contornar o facto de haver diferentes tipos de públicos internos, divididos, nomeadamente, pela escolaridade, motivação e função, bem como pelos canais de comunicação a que têm acesso. De referir, por exemplo, que nem todos os colaboradores têm acesso ao e-mail da empresa. Para França e Leite, “os comunicadores, para serem bem-sucedidos, devem conhecer com maior profundidade o público interno para o qual dirigem suas mensagens.” (2007:15) e, acrescentamos, adaptar a mensagem ao público ao qual se dirigem. Assim, é aconselhável que os comunicadores tenham em conta o quê, quando, como e onde comunicar para tentar fazer com que a sua mensagem seja interpretada da forma correcta pelo destinatário.

Para além disso, a comunicação interna abrange: (1) toda a produção e actualização de conteúdos para a utilização das ferramentas de comunicação interna, incluindo o jornal interno de periodicidade bimestral; (2) a representação da empresa em feiras de emprego e em universidades, no âmbito do *Personnel Marketing*, e o posterior contacto para a colocação de estagiários; (3) a aplicação do inquérito anual de satisfação, segundo directrizes do grupo Bosch; (4) a dinamização de actividades para o envolvimento dos colaboradores com a empresa, incluindo um concurso anual de fotografia, o torneio de futsal e a festa de Natal; (5) a dinamização de actividades no âmbito do plano de Responsabilidade Social, bem como a elaboração de um relatório anual; (6) doações e apoios para instituições, eventos ou causas; (7) preparação de apresentações *PowerPoint* para a Gerência; (8) design da comunicação interna e externa; (9) elaboração do relatório anual de actividade segundo o referido modelo de gestão da qualidade EFQM; (10) organização de visitas de escolas e outras instituições formadoras à empresa; (11) e o estabelecimento de parcerias com empresas externas para conseguir benefícios para os colaboradores como descontos em agências de viagens, hotéis, clínicas de estética, dentistas e telecomunicações. Estivemos envolvidos, durante o período de estágio, com o desenvolvimento de todas estas tarefas e muitas outras que surgem paralelamente às tarefas pré-estabelecidas.

Como forma de melhor transmitir informações dentro da empresa, existem várias ferramentas de comunicação interna¹¹ que pretendem auxiliar a circulação da informação de forma eficiente e também a recolha de *feedback*. Neste âmbito, devemos referir, ainda, o facto de haver um *design* pré-definido pelo grupo Bosch para toda a comunicação da empresa (interna e externa). Estas especificações vão desde o *pantone* a ser utilizado passando pelo tipo e tamanho da letra, bem como *templates* para apresentações em *PowerPoint*, documentos em *Word*, cartas externas e internas e protocolos de reuniões. O facto do *design* da comunicação ser previamente definido numa lógica integrada pode demonstrar uma intenção de estabelecer uma linha de comunicação uniforme com os públicos externos e os colaboradores.

Pudemos observar ainda, enquanto estagiários, a exigência, por parte dos colaboradores, de que a comunicação interna seja transparente e que os informe no

¹¹ Vide tabela de ferramentas de comunicação no anexo 1.

momento certo e através das ferramentas mais correctas. Clareza e transparência da comunicação são essenciais para que o plano de comunicação estratégica chegue a todos os colaboradores (França & Leite, 2007). Ao analisarmos o inquérito de satisfação aplicado internamente pela empresa em Setembro de 2008, podemos perceber que os colaboradores se queixam de não receber as informações de forma atempada e transparente. Quando questionados se são informados sobre os motivos das decisões actuais, apenas 49% dos participantes responderam positivamente¹².

A comunicação requer, entretanto, investimento por parte de todos os envolvidos, seja no desenvolvimento dos processos de comunicação, na transmissão de mensagens ou mesmo na motivação dos colaboradores para seguirem os processos definidos. Para além disso observámos que alguns dos colaboradores, mesmo aqueles em posição de chefia, encaram a comunicação como algo sem *feedback*.

Desde o início da Licenciatura em Ciências da Comunicação que a maior parte dos professores tiveram preocupação em nos transmitir a ideia de comunicação como um processo de interacção entre duas entidades, em que há um *feedback* por parte do receptor sobre a mensagem recebida. Assim, ao actuarem de acordo com o modelo tradicional de comunicação (alguém transmite algo a outra alguém e obtém um resultado) (Thayer, 1979), sem *feedback*, os emissores não sabem se a mensagem foi interpretada da forma pretendida pelo receptor, o que pode influenciar a eficácia da comunicação.

Contudo, consideramos ter havido uma melhoria significativa no papel estratégico da comunicação na empresa desde Setembro de 2008, mês de início do estágio curricular. A importância da comunicação estratégica tem sido cada vez mais reconhecida. Pode-se dizer que, por um lado, os colaboradores da área têm sido mais incluídos num leque cada vez mais abrangente de assuntos, e aí apontam o melhor caminho a seguir em termos de comunicação estratégica. E, por outro lado, os próprios colaboradores de outros departamentos têm procurado com mais frequência o aconselhamento em questões relacionadas com a comunicação, tanto interna como externa.

¹² Vide anexo 12.

A correcta utilização das ferramentas de comunicação interna facilita, em último caso, a transmissão da identidade da empresa enquanto socialmente responsável e a sua preocupação, entre outras coisas, com os seus colaboradores, com a sociedade e com o ambiente. Poderá favorecer também a aproximação da *imagem pretendida* e da *imagem percebida*.

1.2. Elaboração e implementação do plano de Responsabilidade Social

Como referido anteriormente, o propósito principal do estágio curricular na Bosch Car Multimedia Portugal Lda foi ajudar na elaboração e implementação de um plano estratégico de Responsabilidade Social da empresa e participar na posterior dinamização de acções, nomeadamente junto da comunidade local e dos colaboradores. Seria ainda elaborado um relatório de Responsabilidade Social, de acordo com as directivas do grupo Bosch, a ser divulgado no segundo semestre de 2009¹³.

O nosso envolvimento com esta temática começou logo no início do estágio, (1) ajudando na elaboração das primeiras apresentações do plano feitas à Gerência e à equipa escolhida para trabalhar na dinamização das actividades; (2) na recolha das expectativas dos *stakeholders*; (3) na definição das principais áreas de apoio e da matriz de selecção de possíveis parcerias; (4) na elaboração e dinamização das actividades junto dos colaboradores e da sociedade; (5) e finalmente na elaboração do primeiro relatório de Responsabilidade Social da empresa.

A partir deste envolvimento, verificámos que a empresa considera que o seu envolvimento e apoio à comunidade envolvente como o ponto fraco da sua postura socialmente responsável. Adopta uma política ambiental que prevê a redução dos danos que a sua actividade económica causa ao ambiente, promove actividades de desenvolvimento junto dos seus fornecedores e proporciona, aos seus colaboradores, uma série de benefícios internamente que visam aumentar a sua satisfação e o bem-estar

¹³ Para mais detalhes sobre as acções realizadas pela Bosch Car Multimedia Portugal, Lda. no âmbito da Responsabilidade Social, nomeadamente a responsabilidade junto dos seus colaboradores e da comunidade local, vide anexo 4.

geral. Desta forma, e como referido anteriormente, foi definido como um dos objectivos da empresa a estruturação das actividades de Responsabilidade Social.

Para cumprir este objectivo foi criada uma equipa, transversal à organização, que tinha como objectivo criar um plano estratégico de actividades com impacto na comunidade e nas demais partes interessadas. A equipa é composta por colaboradores dos diversos departamentos, o que permite uma maior compreensão das necessidades dos colaboradores das diferentes áreas da empresa e um contacto mais directo e personalizado com cada uma delas, bem como o contacto com outros *stakeholders* (nomeadamente clientes e fornecedores).

Relativamente ao trabalho desenvolvido com a equipa de Responsabilidade Social, estivemos envolvidos desde o início na organização das reuniões (para além de termos participado nelas), na apresentação da temática da Responsabilidade Social e na recolha de informações sobre o que já era feito no grupo Bosch e pela própria Bosch Car Multimedia Portugal Lda.

Para além disso, acompanhámos o processo de definição das áreas prioritárias de acção, bem como a elaboração da norma interna de apoios e doações e do relatório de Responsabilidade Social da empresa. Participámos ainda, durante todo o período de estágio, na divulgação das acções realizadas no âmbito da Responsabilidade Social, feita através das ferramentas de comunicação interna, nomeadamente através dos monitores, dos painéis informativos e da intranet, bem como através do jornal interno.

Foi também no âmbito da Responsabilidade Social que realizamos aquela que consideramos como a tarefa mais marcante de todo o estágio: a organização da acção de recolha de sangue, em parceria com o Instituto Português do Sangue (IPS), decorrida no dia 8 de Maio de 2009. Como veremos mais adiante, esta acção foi também uma das três seleccionadas para análise nesta investigação. Desenvolvemos todo o processo desde o primeiro contacto com o IPS até à divulgação dos resultados alcançados junto dos colaboradores. Cerca de 170 colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda ofereceram-se voluntariamente para doar sangue, o que resultou em cerca de 100 colheitas efectivas.

Foi uma experiência marcante porque nos mostrou a solidariedade dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Tal foi, de alguma forma, uma surpresa tendo em conta a pouca adesão às outras acções que tinham sido organizadas pela empresa desde a altura da implementação do plano estratégico de Responsabilidade Social. Salientamos, para além da resposta positiva dos colaboradores à acção realizada e ao resultado alcançado, o reconhecimento do IPS pelo trabalho desenvolvido no que foi considerada por eles como uma recolha bastante significativa.

De referir ainda as dificuldades decorrentes da implementação do plano: (1) a falta de verba para o desenvolvimento de actividades no âmbito da Responsabilidade Social (sejam doações e apoios, acções de convívio ou lazer para os colaboradores ou mesmo acções de solidariedade junto de instituições parceiras); (2) a falta de motivação dos colaboradores para participar nas acções, que tem como uma das suas possíveis causas o nível de satisfação geral relativamente à empresa (apenas 55% afirmam que a empresa se aproxima do que é para eles uma empresa ideal para trabalhar¹⁴).

Sublinhamos ainda que o envolvimento com a implementação do plano de Responsabilidade Social na empresa e com a organização e desenvolvimento de acções realizadas neste âmbito suscitou o interesse pelas temáticas tratadas nesta investigação e a formulação da pergunta de partida.

Após o relato dos principais pontos do estágio curricular realizado na área de comunicação da Bosch Car Multimedia Portugal Lda, procederemos, na terceira parte desta investigação, à construção de um enquadramento teórico. Esta construção foi feita a partir de uma série de leituras exploratórias, que nos permitirão realizar, mais à frente, uma confrontação dos dados recolhidos com teorias relacionadas com a Responsabilidade Social, a imagem e a identidade das organizações, a comunicação integrada e a motivação humana.

¹⁴ Vide anexo 12.

TERCEIRA PARTE

Enquadramento teórico

Construindo a base da investigação

Enquadramento teórico

Construindo a base da investigação

Como referido anteriormente, seguimos neste trabalho as indicações do “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, de Quivy e Campenhoudt (1992), que sugere uma série de etapas a serem cumpridas de forma a organizar uma investigação. As leituras exploratórias constituem uma destas etapas. A partir delas, construímos um enquadramento teórico, que servirá como fundamento para todo o raciocínio e pesquisa desenvolvidos.

Propomo-nos confrontar, na quinta parte deste trabalho, as temáticas aqui expostas com a informação recolhida, através (a) da observação directa da actividade da organização, (b) do estudo de três acções de Responsabilidade Social levadas a cabo na Bosch Car Multimedia Portugal Lda e ainda (c) da análise de documentos internos da empresa, aos quais tivemos acesso (cartas de agradecimento, inquérito de satisfação anual e inquérito aos participantes do torneio de futsal).

1. Responsabilidade Social – definindo o conceito

O já referido interesse pela compreensão da possível influência da motivação dos colaboradores da empresa na sua participação nas acções desenvolvidas (e no seu conseqüente sucesso) começou com o envolvimento na prática da Responsabilidade Social, durante o estágio curricular realizado na Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Entretanto, este fenómeno não é novo. Já em 1920, Henry Ford fazia a apologia da participação das organizações, comerciais ou não, no bem-estar colectivo. Mas foi, sobretudo, a partir da década de 90 que se assistiu a uma sobrevalorização de um código de conduta empresarial a que se convencionou chamar Responsabilidade Social. Esta foi definida pelo *Livro Verde* da Comissão Europeia como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Gonçalves, 2008:1).

Vemos as empresas a publicitar o seu envolvimento com causas ambientais, a apostar nas energias renováveis e a falar sobre um futuro sustentável. Segundo Ashley: “deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente correctas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis” (*in* Formentini, s/d:8). Mas a Responsabilidade Social não é somente a protecção do ambiente e o apoio a instituições de caridade ou causas sociais. É também o desenvolvimento de acções internas de sensibilização dos colaboradores para a preservação do ambiente, por exemplo, para o voluntariado ou para a adopção de políticas de Recursos Humanos que possibilitem um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, a preocupação com a escolha de fornecedores que também estejam empenhados em ter uma postura social e ambientalmente responsável e a melhoria contínua para aumentar ou manter a qualidade dos produtos fabricados ou serviços prestados ao mesmo tempo que se procede a uma racionalização da utilização de recursos.

“O conceito de Responsabilidade Social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, accionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.” Oded Grajew, Director-Presidente do Instituto Ethos¹⁵ (*in* Baldo & Manzanete, s/d:6)

A Responsabilidade Social é uma dimensão da organização onde é desenvolvido um conjunto de acções em benefício da sociedade e que estão para além da sua obrigação legal. É preciso estabelecer um relacionamento com os factores externos à empresa (sociedade e ambiente), respondendo às expectativas dos consumidores e fidelizando-os.

¹⁵ “Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.”
Informação consultada em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx [acedido em 19-10-09]

1.1. Benefício social ou vantagem competitiva?

Pelo que foi exposto até aqui, à definição do *Livro Verde* da Comissão Europeia, pode-se acrescentar a definição dada por Philip Kotler e Nancy Lee, que diz que “a Responsabilidade Social corporativa é um comprometimento para a melhoria do bem-estar da comunidade através de práticas de negócio opcionais e contribuições de recursos corporativos.” (2005:3).

Este comprometimento com a comunidade deve ser, segundo alguns autores, separado da dimensão económica da empresa. Milton Friedman, acredita que não é possível conciliar a Responsabilidade Social com o lucro, e afirmou que “a única responsabilidade da empresa era produzir dinheiro para os investidores” (*in* Ferrari, s/d:11).

Entretanto, há também quem acredite que a postura socialmente responsável das organizações pode trazer uma vantagem competitiva junto do consumidor, mais consciente e informado, à procura de adoptar comportamentos que beneficiem a sociedade e o ambiente. Porter e Kramer (2006) sugerem que, assim como a sociedade está a ganhar com o investimento da organização na prática socialmente responsável, as organizações devem alinhar a Responsabilidade Social com os seus próprios objectivos. Devem desenvolver acções de forma estratégica de forma a conseguir alguma vantagem competitiva.

Isto porque, num contexto em que os produtos e serviços à disposição no mercado já não oferecem margem de diferenciação e são avaliados não apenas com base no seu preço e qualidade, mas também na sua compatibilidade ambiental e na Responsabilidade Social dos seus fabricantes, as empresas tendem a apostar numa reputação socialmente responsável como agregadora de valor e, portanto, como factor de competitividade acrescida.

“A maioria das empresas reconhece que actividades socialmente responsáveis melhoram suas imagens junto dos consumidores, accionistas, comunidade financeira e outros públicos relevantes (...) são negócios saudáveis que resultam em uma imagem favorável e, no final das contas em maiores vendas. O contrário também é verdadeiro: percepções de falta de

responsabilidade social por parte de uma empresa afectam negativamente as decisões de compra do consumidor.” (Kanuk & Schiffman *in* Formentini, s/d:8).

Consideramos, portanto, a Responsabilidade Social como um valor intangível que pode ser um importante factor de diferenciação da concorrência, nomeadamente se tivermos em conta a emergência de um tipo de consumo em que as pessoas estão cada vez mais atentas à conduta das empresas.

“A corrida para agregar valor intangível à marca, dando-lhe destaque e legitimidade, aproveita de facto as condições do momento que demonstram a simpatia dos consumidores pelas marcas associadas a atitudes e programas de interesse social” (Peruzzo, 1999:56).

2. Responsabilidade Social – resposta às expectativas do consumidor?

Como referido, a sociedade está, mais do que nunca, atenta ao comportamento das empresas porque as perspectiva como principais agentes de degradação ambiental. Neste sentido, Aligleri afirma que “a produtividade, a qualidade e a redução de custos, embora não devam ser ignorados pelos gestores, não são mais geradores de vantagem competitiva, pois tornaram-se o mínimo requerido para a sobrevivência da empresa” (s/d:3).

Para além disso, os esforços que têm sido feitos para a informação e sensibilização da população e das instituições relativamente à necessidade de se ser mais responsável socialmente e ambientalmente, bem como a maior escolarização da população a nível mundial têm resultado, de forma gradual, na formação de uma classe que Kate Soper (2007) chamou de *consumidor-cidadão*. Este é um conceito que traduz uma mudança estrutural no paradigma de consumo. Mais consciente das suas escolhas de consumo e da posição que as empresas devem ocupar em benefício da sociedade, o consumidor exige que a empresa adopte uma postura socialmente responsável.

Ainda segundo Kate Soper, o consumo e a cidadania eram convencionalmente concebidos como áreas de actuação mutuamente exclusivas (2007). Em alternativa a esta visão racionalista, propõe uma perspectiva que concilia os dois estatutos: o de

consumidor e o de cidadão. Nesse sentido, apresenta o consumo a partir de uma perspectiva construtivista: os actos de compra não são socialmente desenraizados; pelo contrário, toda a decisão de compra radica em crenças e valores (*ibid*).

Ottman partilha com Soper a ideia da obsolescência da concepção de consumo como acto estritamente individualista:

“Nos anos 80, o indivíduo era rei. Conquistas, realizações e excelência pessoal eram tidos em alta conta. O individualismo reflectia-se em opções de consumo e os produtos proliferavam para melhor servir as necessidades de um mercado altamente fragmentado. [A partir da] década de 90, reina uma consciência social, com a ênfase se afastando do indivíduo e indo para ‘como nos relacionamos um com o outro e agimos juntos a fim de lidar com os problemas globais contra os quais o indivíduo parece impotente’. Enquanto nos anos 80 comprávamos produtos com o intuito de satisfazer necessidades imediatas, hoje, cada vez mais, prestamos atenção às suas implicações mais amplas” (Ottman, 1993:23).

Ser *consumidor-cidadão* não significa, contudo, prescindir dos prazeres adjacentes ao consumo; não significa necessariamente prescindir do nível de vida que a sua situação económica e o mercado lhe permitem. Significa apenas realizar, dentro dessas condições, compras mais conscientes e responsáveis (Soper, 2007).

Porque envolve escolhas selectivas, a ideia de consumo sustentável pressupõe o consumidor como agente crítico, reflexivo e responsável, e não um sujeito manipulável, que obedece cegamente aos seus impulsos consumistas, alimentados de forma agressiva pela publicidade e pelo marketing. Soper evoca manifestações de activismo cívico ocorridas nas últimas décadas, como os *buycottings* (*ibid*), para fundamentar a sua posição de consumidor como indivíduo autónomo e crítico, em contraposição à ideia de *fantoche da sociedade de consumo* (*ibid*).

O reconhecimento da autonomia do consumidor justifica o fenómeno de *consumer empowerment*, isto é, a deslocação do poder das mãos das empresas para as mãos dos consumidores. De facto, o consumidor é hoje o centro de decisão. Dele depende a evolução do mercado e o sucesso ou insucesso de um produto, marca ou empresa. Este desafio funda-se no facto de, cada vez mais, o tecido económico-empresarial ser chamado a prestar contas à sociedade (*accountability*). As pessoas vêem, por exemplo,

as empresas e indústrias como os principais agentes de consumo e de degradação dos recursos ambientais (Ottman, 1993; Maia & Vieira, 2004) e, por isso, exigem delas um esforço de compensação pelos danos decorrentes das suas actividades. Desta forma, as empresas parecem investir, cada vez mais, na postura socialmente responsável.

2.1. *Deficit* de legitimação social

Acreditamos que, neste panorama de cepticismo e saturação, a chave reside sobretudo na comunicação – uma comunicação integrada, permanente e verdadeira. Como refere Montez, “a regra de ouro é nunca (...) desiludir os consumidores. Uma marca é uma promessa cumprida” (2008:68). Para lograr a confiança dos consumidores, a empresa deve articular de forma coerente, permanente e conscienciosa um programa de comunicação estratégica com projectos sociais e ambientais concretos.

Neste sentido, parte das empresas que adopta uma postura socialmente responsável, opta por comunicar as suas acções junto dos públicos internos e externos através de relatórios de Responsabilidade Social ou de Sustentabilidade ou ainda através do Balanço Social. Estes relatórios acabam, também, por ser uma forma de publicidade e alimentam a transparência da organização junto dos seus públicos. São uma forma de marcar o posicionamento da organização.

“O balanço social visa demonstrar os impactos sofridos e causados pela entidade em relação aos ambientes social e ecológico, identificando a qualidade das relações organizacionais com seus empregados, com a comunidade e com o meio ambiente, quantificando-as sempre que possível.” (Kroetz *in* Levek *et al*, s/d: 4).

Entretanto, e apesar da intenção por parte das organizações de comunicar de forma transparente com os seus *stakeholders*, a Responsabilidade Social e Ambiental acarreta consigo um *deficit* de legitimação social. Como alerta a investigadora Gisela Gonçalves, actualmente “qualquer empresa que fomente uma imagem responsável (...) está condenada a levantar questões acerca da sua verdadeira intenção e objectivo” (2008:3). Por isso, qualquer incoerência entre as filosofias declaradas e as práticas

efectivas será facilmente notada e os consumidores não hesitarão em punir a falsa cidadania empresarial através das suas decisões de consumo.

3. Responsabilidade Social – comunicando de forma global e integrada

Para evitar o *deficit* de legitimação social e fazer com que seja construída uma imagem junto dos consumidores aproximada à identidade da empresa, há líderes e comunicadores que começam a optar por uma estratégia de comunicação global e integrada. Segundo ela, todas as mensagens emitidas pela organização, propositadamente ou não, devem ser pensadas de forma a serem coerentes com a sua identidade e com os seus objectivos estratégicos. A partir desse pressuposto, todas as mensagens da organização (intencionais ou não) devem ser uniformizadas, de forma a que sejam transmitidas mensagens da empresa como socialmente responsável (seja o sucesso das acções desenvolvidas, a participação dos colaboradores, o feedback positivo das instituições parceiras ou o envolvimento em projectos sociais).

Esta uniformização não deve, entretanto, ser pensada somente de uniformizar as mensagens transmitidas para os públicos externos. Também os públicos internos devem ser tidos em consideração, visto que o colaborador é, também ele, uma forma de comunicação. Como tal, o seu comportamento e as suas atitudes em relação à organização devem ser pensadas estrategicamente. A sua satisfação, a sua motivação e o seu envolvimento com a organização poderão influenciar a construção da imagem percebida da empresa da qual fazem parte.

“A comunicação interna é, para uma organização, o que o sistema conceitual psicológico representa para o organismo: permite à organização aprender, ter consciência de si mesma, ser inteligentemente adaptativa e criativamente agressiva diante do meio ambiente.”
(Thayer, 1979:37).

No âmbito da comunicação estratégica, a comunicação interna é, portanto, um factor essencial. Através dela os colaboradores poderão interiorizar a identidade e as mensagens transmitidas pela organização da forma pretendida (Ruão, 2006) e, assim,

tornar-se num elemento essencial para a correcta construção da imagem por parte dos restantes *stakeholders*.

3.1. Aproximando a identidade e a imagem

Através da comunicação, a organização estará a mostrar a todos os seus públicos a sua identidade, nela incluída a sua vertente socialmente responsável, e, conseqüentemente, estará a definir um posicionamento na mente das pessoas.

“O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser activamente comunicada às audiências. E marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como ponto de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência” (Keller, 2000, *in* Ruão, 2006:44).

As organizações comunicam a sua identidade das mais variadas formas de modo a consolidar o seu posicionamento no mercado. A identidade de uma empresa é formada pela sua história, pela sua cultura, pelos seus valores, pelos seus colaboradores, pela sua missão, pelos seus concorrentes e todas as outras particularidades que fazem dela uma entidade singular. Resulta “do conjunto de características únicas de cada organização, que orientam toda a sua actuação no mercado, e que devem reflectir preocupações de construção de imagem externa.” (Ruão, 2006:53), e pode ser um factor de diferenciação em relação à concorrência e um ponto de identificação com os potenciais consumidores.

Em síntese, a identidade é aquilo que a marca/empresa realmente é e a imagem é o modo como é percebida pelo público, a construção que figura na sua mente, a partir dos vários estímulos que recebe e em função dos quais desenvolve sentimentos, ideias e afectos (Ruão, 2000). Como sugere a comunicação integrada, incluem-se aqui não só as mensagens voluntárias e planeadas, mas também as mensagens não premeditadas, implícitas no comportamento diário da empresa e nos seus gestos quotidianos.

É preciso ter em conta ainda que se a percepção da mensagem enviada pelo emissor (neste caso, a organização) varia de pessoa para pessoa (Thayer, 1979), é

natural que a *imagem percebida* também varie. E, tendo em conta que esse conjunto de representações mentais (imagem) poderá determinar o sucesso ou insucesso da organização, pois é em sua função que os consumidores baseiam as suas atitudes e os seus comportamentos (inclusive as suas opções de consumo), exige-se um esforço permanente de gestão das mensagens que, premeditada ou acidentalmente, são projectadas, não só para ao exterior mas também internamente, já que os públicos internos são um dos principais veículos da imagem organizacional. Para tal, aconselha-se a adopção da anteriormente referida estratégia de comunicação global e integrada.

4. Responsabilidade Social - motivar colaboradores e fidelizar consumidores

A motivação está sempre presente na conduta humana, seja em actividades como comer, comprar ou viajar, seja em acções relativas à empresa, como produzir de forma mais eficiente ou participar em acções desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social. É ela que leva as pessoas a agir e na sua base está um estado de tensão derivado de uma necessidade. A motivação vai surgir a partir de um impulso para suprir essa necessidade e, se não formos capazes de satisfazê-la, ficamos frustrados (Almeida, 1995).

Relativamente à ideia de satisfação das necessidades, esta já estava presente na hierarquia de Maslow. Segundo este investigador, as pessoas satisfazem primeiro as suas necessidades fisiológicas (como a alimentação) e a seguir as de segurança (como o abrigo). Tendo satisfeito estas necessidades, procurarão satisfazer as necessidades psicológicas, que estão relacionadas com pertença/afecto, e as necessidades de auto-estima (Gostick & Elton, 2008).

Podemos aplicar a realidade dos colaboradores de uma empresa à hierarquia de Maslow: primeiro precisam de saber que têm um emprego estável e de ter um salário competitivo; depois, precisam saber que fazem parte do sucesso da empresa; e, finalmente, precisam de se sentir valorizados e de ter o seu trabalho reconhecido (*ibid*). Segundo Hersey e Blanchard, a motivação é um factor “fundamental para a melhoria do

nível de desempenho dos empregados, que, por consequência, influenciará o alcance dos objectivos da empresa.” (*in Estefano et al, 1996*).

Para Herzberg, dois tipos de factores influenciam a motivação dos colaboradores de uma empresa, seja para a produção, para a participação em actividades ou para um maior envolvimento. Referimo-nos aos factores económicos/higiénicos e factores motivacionais propriamente ditos. Entre os factores económicos/higiénicos, temos a política empresarial, as condições de trabalho, a remuneração, a segurança e o seu status. Entre os factores motivacionais temos as oportunidades de crescimento pessoal, a progressão na carreira, o aumento de responsabilidade, o reconhecimento e a satisfação (*in Ribeiro, 1995*).

Dentro dessa lógica de Herzberg, se algum dos factores higiénicos/económicos não for satisfeito, o colaborador ficará insatisfeito. Entretanto, só a melhoria nos factores motivacionais fará com que haja um aumento duradouro da sua motivação (*in Ribeiro, 1995*). Herzberg afirma ainda que o reconhecimento do colaborador pelos seus superiores é uma das principais formas de motivação (*in Almeida, 1995*), ideia apoiada por Ribeiro, que diz que a motivação vem de dentro para fora, e não a partir do estímulo de um líder. Como afirmou William James, “o mais profundo desejo do ser humano é ser apreciado.” (*in Ribeiro, 1995:65*).

As pessoas fazem o que fazem, na maior parte dos casos, não pelo bem da empresa ou da sociedade, mas sim pelo seu próprio bem, e não vão mudar de atitude sem serem recompensadas. Portanto, é aconselhável que o líder procure “criar um ambiente linguístico onde as pessoas colaboram connosco sentindo-se auto-motivadas em fazer aquilo que precisa ser feito” (*Ribeiro, 1995:53*).

Almeida também suporta a ideia da utilização de uma recompensa como forma de motivação. Afirma que para conseguir uma prestação excelente dos colaboradores é preciso converter o seu trabalho num desafio, recompensá-los quando merecerem, deixar que participem nas decisões e dar importância às suas opiniões (*1995:72*).

A recompensa aos colaboradores vai fazer com que eles queiram satisfazer as suas necessidades de auto-actualização, que, segundo a hierarquia de Maslow, é o alcance da

“plena maturidade motivacional” (*in* Bergamini, 1982:120). Para Gostick e Elton, “este é o nível de desempenho no qual os trabalhadores estão envolvidos e dispostos a dar o seu melhor, gerando benefícios mútuos para a organização e para o indivíduo.” (2008:76).

Para motivar os colaboradores de uma empresa é preciso, segundo Bergamini, planejar acções que correspondam às suas necessidades e expectativas, sejam estas psicológicas ou físicas (1982), para que os colaboradores alcancem a auto-realização e, conseqüentemente, mais motivação.

“O bom líder é alguém que utiliza o seu estatuto no sentido de obter a colaboração, mais, o empenho da equipa para alcançar os objectivos estabelecidos. Para além de ter clara a estratégia da organização, um bom líder consegue comunicá-la convincentemente e ‘ganhar’ os *stakeholders* para a sua execução. Liderar é saber decidir, é saber arbitrar, é ser um bom gestor de recursos humanos, é ter impacte na organização, é conseguir que a orquestra toque em unísono. (...) O sentimento de pertença, de proximidade, é muito importante nas organizações e a distância do líder é penalizada.” (Fernandes, 2008:52).

4.1. Motivar através do reconhecimento

A ideia da utilização do reconhecimento como ferramenta para a motivação dos colaboradores é defendida ainda por autores como Gostick e Elton (2008), que consideram que para motivar os colaboradores é preciso haver um líder que estabeleça uma política de reconhecimento do bom trabalho realizado por eles e que assim consiga suprir a sua necessidade de auto-realização. O simples acto de reconhecimento do líder em relação a um colaborador, de forma significativa e memorável e expressa correctamente e no momento apropriado é o factor necessário para a motivação (*ibid*).

A comunicação interna também será um importante instrumento da liderança na motivação dos colaboradores. Será uma importante aliada na resposta à necessidade de auto-realização dos colaboradores. No entanto, é preciso ter em conta o facto de que há dois tipos de pessoas: as que se preocupam mais consigo e as que se preocupam mais com os outros. O líder deve saber responder às expectativas de cada uma delas. Ribeiro sugere que ao falar com as pessoas que se preocupam mais com os seus próprios

interesses, o líder enfatize os benefícios que ela poderá obter ao realizar um bom trabalho ou participar, por exemplo, nas acções desenvolvidas pela empresa. Por outro lado, ao falar com pessoas que se preocupam mais com o bem-comum, o líder pode enfatizar os benefícios para os seus colegas, para a empresa, para a comunidade envolvente ou para a sociedade (1995).

“A melhor recompensa é sempre pessoal e adaptada aos interesses e estilos de vida dos colaboradores, e atribuída por gestores que estão suficientemente atentos para saber o que motiva cada indivíduo.” (Gostick & Elton, 2008: 93).

Colaboradores motivados estarão mais disponíveis para trabalhar com mais qualidade, participar em eventos e acções internas e dar o seu melhor para que a organização seja bem sucedida. Aqui podemos incluir ainda uma maior pré-disposição para a participação em acções socialmente responsáveis. Acreditamos ainda que a sua motivação poderá ser um factor-chave do sucesso das acções desenvolvidas neste âmbito, questão que pretendemos estudar nesta investigação.

O sucesso das acções internas de Responsabilidade Social é uma mensagem transmitida pela organização (estrategicamente ou não, dependendo das opções da liderança em termos de estratégia de comunicação) para os seus públicos e que irá influenciar a construção da sua *imagem percebida*. Se a organização tem como objectivo uma imagem pretendida que esteja associada a uma postura socialmente responsável, aconselhamos a adopção um comportamento consentâneo e de uma estratégia de comunicação de forma a homogeneizar as mensagens transmitidas. Estes factores podem ser determinantes no posicionamento da organização enquanto socialmente responsável e na sua busca pela conquista de novos consumidores e a sua posterior fidelização.

Para Orchis *et al*, a postura socialmente responsável de uma organização pode melhorar o seu desempenho a longo prazo e trazer benefícios como: “valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; posição influente nas decisões de compra; vantagem competitiva; influência positiva na cadeia produtiva; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais; e melhoria do clima organizacional” (*in Levek et al*, s/d:5).

Construído o enquadramento teórico que servirá de base para toda a investigação e para a análise dos dados recolhidos, abordaremos, na próxima parte, a metodologia que utilizámos para o desenvolvimento, organização e sistematização desta investigação, bem como a técnica da observação directa, escolhida para a recolha de dados. Falaremos ainda sobre a adopção de uma perspectiva fenomenologista.

QUARTA PARTE

Metodologia

Estruturando a investigação

Metodologia

Estruturando a investigação

1. Metodologia

Nesta investigação, optámos por seguir os conselhos do “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, de Quivy e Campenhoudt (1992), como forma de orientação, organização e sistematização de todo o nosso trabalho.

Relativamente à temática a ser investigada, esta deveria estar relacionada com alguma das experiências vividas e as questões trabalhadas no decorrer do estágio curricular na Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Desta forma, o primeiro passo foi a procura de um tema, dentro das Relações Públicas e da Publicidade (vertente escolhida do Mestrado em Ciências da Comunicação) que nos suscitasse especial interesse e sobre o qual pudéssemos fazer uma investigação mais aprofundada. Segundo Quivy e Campenhoudt, “o investigador deve obrigar-se a escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e estruturar-se com coerência.” (1992:29). Procurámos, ainda, uma questão que tivesse ainda alguma importância na actualidade.

O tema da Responsabilidade Social tinha-nos suscitado interesse durante as aulas e o interesse aumentou significativamente depois de o trabalharmos durante o estágio. É um tema bastante actual, já que se fala cada vez mais sobre a importância das instituições mostrarem a sua vertente socialmente responsável.

Tendo escolhido trabalhar a temática a Responsabilidade Social, colocámos o foco numa questão mais específica, pois enquanto investigadores não temos experiência nem meios para analisar uma questão tão abrangente. A partir de observações feitas durante o estágio percebemos a relevância do estudo da motivação dos colaboradores para a participação em acções de Responsabilidade Social. Para além disso, precisávamos compreender se a sua participação influenciaria o sucesso das acções

desenvolvidas pela empresa, visto que este pode ser um factor importante para a construção de uma imagem socialmente responsável.

O próximo passo foi a elaboração da pergunta de partida, sabendo que nela “o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor.” (Quivy & Campenhoudt, 1992:30). Procurámos formatar uma pergunta tão clara, precisa e realista (*ibid*:42) quanto possível:

“Será que a motivação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda influencia o sucesso das acções socialmente responsáveis promovidas pela empresa?”

Definida a linha condutora desta investigação, procedemos à recolha de bibliografia que nos ajudasse a compreender melhor as temáticas estudadas e organizar um enquadramento teórico para as questões tratadas nesta investigação. A pesquisa teórico-científica esteve orientada para a motivação humana, a Responsabilidade Social, a gestão da imagem e a estratégia de comunicação integrada. As leituras exploratórias permitiram-nos contextualizar-nos no quadro da Responsabilidade Social e da motivação dos recursos humanos, nomeadamente através do reconhecimento.

“O trabalho exploratório tem como função alargar a perspectiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, revelar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio e, por fim, optar pela problemática apropriada.” (Quivy & Campenhoudt, 1992:109)

A este nível, destacámos particularmente o contributo de quatro obras para esta investigação: “O Princípio da Cenoura” (Gostick & Elton, 2008); “Marcas e Identidades: guia da concepção e gestão das marcas comerciais” (Ruão, 2006); “A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos” (França & Gutemberg, 2007); “Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause” (Kotler & Lee, 2005).

1.1. Recolha de dados

Depois de realizadas as leituras exploratórias e de construído o enquadramento teórico, o passo seguinte foi a definição da forma mais adequada de fazermos a exploração e recolha dos dados. De entre os vários métodos passíveis de serem aplicados (como a observação directa, os inquéritos ou as entrevistas com os colaboradores), entendemos que, dados os recursos de que dispúnhamos, a pouca predisposição demonstrada pelos colaboradores para participarem em pesquisas (observada durante a aplicação dos inquéritos de satisfação) e a posição privilegiada que estávamos a ocupar como estagiários da comunicação (área responsável pela Responsabilidade Social na empresa), o método mais exequível e vantajoso seria a observação directa das acções realizadas.

A observação directa “é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela directamente ao seu sentido de observação.” (Quivy & Campenhoudt, 1992:165). Ao utilizarmos esta técnica de recolha de dados, esperávamos que o comportamento dos colaboradores não fosse influenciado pela observação, o que poderia proporcionar uma recolha de dados autênticos na altura em que eles estão a ser produzidos (*ibid*).

Ao escolher esta técnica de recolha de dados, devemos, segundo Quivy e Campenhoudt (*ibid*:157) saber o que vamos observar, em quem e como. Aproveitaríamos o facto de estarmos envolvidos em todo o processo da implementação do plano de Responsabilidade Social na Bosch Car Multimedia Portugal Lda para observar, de forma directa, o envolvimento da população¹⁶ da empresa nas acções desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social e recolher dados pertinentes, que fossem úteis para a resposta à pergunta de partida desta investigação. Procuraríamos observar os diferentes momentos da organização e do desenvolvimento das acções desenvolvidas.

¹⁶Segundo Quivy e Campenhoudt, a população é “o conjunto de elementos constituintes de um todo” (1992:162).

1.1.1. Campo de análise

A partir da técnica de observação directa, procederemos ao exame de três acções de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Pretendíamos recolher dados pertinentes que nos permitissem verificar se a participação dos colaboradores influencia o sucesso das acções. Recolhemos ainda documentos na organização que nos permitiriam verificar a satisfação dos colaboradores, o *feedback* das instituições parceiras e, entre outros dados, a importância que os colaboradores dão a este tipo de iniciativa por parte da liderança.

As acções seleccionadas foram observadas durante o período de estágio curricular, entre Novembro de 2008 e Julho de 2009, e incluíram:

(1) A acção de voluntariado junto do Banco Alimentar Contra a Fome (29 e 30 de Novembro de 2008), realizado em diferentes supermercados do distrito de Braga e no armazém da instituição, em Palmeira;

(2) A acção de doação de sangue em parceria com o Instituto Português do Sangue (8 Maio de 2009), realizada nas instalações da empresa; e

(3) O torneio de futsal, organizado em parceria com a Associação dos colaboradores da empresa (6 de Junho e 25 de Julho de 2009), realizado no pavilhão desportivo de Tadem, em Braga.

1.1.2. Momentos de preparação e *feedback* das acções

Como referido anteriormente, a organização e desenvolvimento das acções no âmbito da Responsabilidade Social está a cargo de uma equipa composta por colaboradores de diferentes departamentos da Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Esta equipa é coordenada pela área de comunicação. Desta forma, durante o período em que decorreu o estágio curricular, participámos no desenvolvimento de diversas acções no âmbito da Responsabilidade Social: campanhas de preservação ambiental, acções de voluntariado, doações de material informático, recolha de sangue, organização de um

torneio desportivo, festa de Natal, entre outras. Tivemos ainda um acesso privilegiado aos dados necessários para esta investigação, recolhidos nomeadamente através da técnica de observação directa.

Neste momento, importa descrever de forma geral os momentos de preparação e organização de acções de Responsabilidade Social na Bosch Car Multimedia Portugal Lda para que se possa compreender melhor os dados recolhidos. Mais à frente, quando fizermos um relato dos dados observados, na quinta parte desta investigação, daremos um passo atrás e faremos uma descrição mais aprofundada destes momentos de preparação tendo em conta a realidade de cada uma das acções observadas.

Assim, pelo que observámos ao longo da experiência de estágio, a ideia de organizar uma determinada acção pode acontecer de diferentes formas: (1) por iniciativa de uma instituição; (2) como uma proposta da Gerência; (3) através de um dos elementos da equipa ou de um colaborador. Geralmente, a área da comunicação recebe as sugestões, analisa se estão de acordo com a estratégia do plano de Responsabilidade Social e com as áreas de apoio definidas, verifica se a empresa tem os meios necessários para desenvolver a acção (espaço, tempo e verba), consulta os elementos da equipa para saber se estão de acordo, apresenta a ideia para a aprovação da Gerência e somente se a ideia for aprovada dá seguimento aos contactos necessários para desenvolvê-la. Enquanto estagiários desta área, estivemos envolvidos em todo o processo, e verificámos que nem sempre todos estes passos são seguidos.

No caso das acções observadas no âmbito desta investigação o passo seguinte foi entrar em contacto com a instituição para o agendamento da acção e levantamento de possíveis necessidades. Depois, era preciso definir a estratégia de comunicação e preparar a mensagem a ser divulgada através das ferramentas definidas, de forma a motivar os colaboradores e, posteriormente, dar-lhes um *feedback*.

A escolha das acções a serem observadas deveu-se aos seguintes critérios: (1) ter sido desenvolvida âmbito do plano de Responsabilidade Social; (2) requerer a participação dos colaboradores; (3) estar aberta à participação voluntária de todos os interessados; (4) ter sido divulgada através das ferramentas de comunicação interna; (5) os colaboradores terem sido, de alguma forma, reconhecidos pela sua participação.

Estarmos envolvidos em todas as etapas da organização das acções permitiu-nos observar directamente e recolher dados como: (1) o número de participantes (através do recebimento das inscrições); (2) o dia da realização das acções (e respectivas fotos, que são uma forma de arquivo); (3) o tipo de comunicação adoptado e ferramentas utilizadas (por termos participado no seu desenvolvimento); (4) o *feedback* das instituições parceiras (através do recebimento de cartas de agradecimento) e dos próprios colaboradores (com o inquérito de satisfação); (5) e o reconhecimento feito aos participantes. Consideramos que estes dados são pertinentes para a resposta à pergunta de partida desta investigação.

No entanto, é preciso sublinhar que apesar de nos ter dado acesso a documentos importantes, a nossa posição privilegiada dentro da empresa pode ter condicionado a nossa compreensão dos dados observados e, conseqüentemente, a resposta à pergunta de partida. Por um lado, estávamos a ser influenciados pela cultura do grupo Bosch, o que pode fazer com que tenhamos uma opinião mais favorável acerca das acções realizadas pela empresa. Por outro, estávamos mais próximos da Gerência do que dos colaboradores da produção, o que pode fazer com que compreendamos melhor as reacções e atitudes dos colaboradores administrativos.

Definida a técnica de recolha de dados e seleccionadas as acções a serem observadas, estabelecemos os dados pertinentes para a resposta à pergunta de partida, linha condutora desta investigação. Para cada acção observada, propusemo-nos recolher dados que respondessem às seguintes questões: (1) número de participantes; (2) papel da Gerência no desenvolvimento das acções; (3) forma de divulgação da acção junto dos colaboradores e papel desempenhado pela equipa de Responsabilidade Social; (4) reconhecimento dos participantes por parte da Gerência; (5) *feedback* dos participantes e das instituições parceiras.

Sabemos ainda que o investigador não pode confiar somente na sua memória para registo dos dados recolhidos através da observação directa dos acontecimentos, visto que acabaríamos por perder parte da informação com o passar do tempo (Quivy & Campenhoudt, 1992). Não podíamos, no entanto, contar com a possibilidade de tomarmos nota no momento da observação, já que era de nosso interesse que os

participantes não soubessem que estavam a ser observados (para recolhermos reacções autênticas).

Desta forma, procedemos a um registo informático de todos os dados pertinentes, como as fotos das acções, o material utilizado na divulgação e para dar *feedback* aos colaboradores, os inquéritos de satisfação (anual e do torneio de futsal), o número de participantes em cada acção e as cartas de agradecimento das instituições parceiras.

1.2. Análise dos dados

Após a recolha de dados, procederemos, na próxima parte, à análise dos mesmos, tendo como base o enquadramento teórico construído na terceira parte desta investigação. Como forma de reforço dos dados recolhidos, apresentaremos documentos da própria empresa (nomeadamente cartas de agradecimento e inquéritos de satisfação) que nos ajudarão na interpretação, de forma a conseguirmos uma resposta mais objectiva e científica à pergunta de partida.

De referir ainda a adopção de um paradigma fenomenológico (Thiéart *et al*, s/d). Faremos uma interpretação dos dados observados, construindo através desta análise uma realidade subjectiva e singular. Sabemos ainda que a nossa interpretação dos factos observados será influenciada pela cultura em que estamos inseridos, pelo facto de estarmos a realizar um estágio na empresa onde decorrerá a observação e por muitos outros factores que servirão como uma lente através da qual interpretaremos a informação recebida.

De acordo com este mesmo paradigma, não pretendemos generalizar os resultados desta investigação. Desta forma, devido à especificidade dos dados recolhidos e da subjectividade da sua interpretação, os resultados obtidos serão relativos somente à realidade da Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Admitimos, no entanto, que seja possível a transferência de alguns aspectos investigados para trabalhos futuros.

QUINTA PARTE

**Análise dos dados recolhidos
Compreendendo a realidade observada**

Análise dos dados recolhidos

Compreendendo a realidade observada

Após termos procedido a uma observação directa da participação da população da Bosch Car Multimedia Portugal Lda nas acções desenvolvidas pela empresa no âmbito da implementação do plano de Responsabilidade Social, pretendemos realizar uma análise dos dados observados. Esta análise será realizada a partir da confrontação com a reflexão teórica apresentada na terceira parte desta investigação e com documentos recolhidos na própria organização (nomeadamente os resultados do inquérito de satisfação anual e do torneio de futsal e as cartas de agradecimento recebidas pela comunicação). Aspirámos, com esta análise, responder à pergunta de partida que tem orientado o nosso trabalho.

De referir ainda que, segundo os critérios pré-estabelecidos para a selecção das acções observadas, todas foram desenvolvidas no âmbito do plano de Responsabilidade Social da empresa, estavam abertas à participação de todos os colaboradores interessados, tiveram uma divulgação estratégica através das ferramentas de comunicação interna e os colaboradores que delas fizeram parte foram, de alguma forma, reconhecidos pela sua participação.

1. Descrição das acções

1.1. Recolha de alimentos com o Banco Alimentar Contra a Fome

Primeiramente, importa referir que o Banco Alimentar Contra a Fome é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que luta “contra o desperdício de produtos alimentares encaminhando-os para distribuição gratuita às pessoas carenciadas.”¹⁷. A sua reputação é reconhecida nacional e internacionalmente, e a primeira delegação foi aberta nos EUA, em 1966, e em Portugal, em 1992. A instituição

¹⁷ Informação consultada em: <http://www.bancoalimentar.pt/quemsomos.html> [acedido em 13-09-09]

procede à recolha de produtos alimentares em grandes superfícies, duas vezes ao ano, através da ajuda de voluntários em todo o país.

A delegação de Braga desta IPSS abriu em Outubro de 2008 e como precisava do apoio das principais empresas do distrito, contactou os responsáveis da comunicação da Bosch Car Multimedia Portugal Lda, que nesta altura principiava a implementação do seu plano de Responsabilidade Social. A Gerência da empresa optou pela realização de uma campanha de sensibilização dos colaboradores para participarem na acção de voluntariado decorrida a 29 e 30 de Novembro do mesmo ano.

Como referido anteriormente nos critérios de selecção das acções a serem observadas, todos os colaboradores que se mostrassem interessados em fazer voluntariado junto do Banco Alimentar Contra a Fome poderiam inscrever-se junto dos responsáveis pela comunicação e dos elementos da equipa. Pode dizer-se que se não se mostrassem interessados e motivados para participar, a acção não seria bem sucedida.

Tendo ficado encarregues de compilar as inscrições recebidas, tivemos acesso ao número de voluntários da Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Inscreveram-se 40 colaboradores da empresa para participar na recolha de alimentos. Se tivermos em conta que a população da empresa ultrapassava, nesta altura, os 1700 colaboradores, podemos considerar que os colaboradores não se sentiram, de uma forma geral, motivados a participar na acção. No entanto, não pretendemos ser categóricos ao fazer tal afirmação. Seria preciso ter em conta o contexto dos colaboradores da empresa para tentar perceber os motivos pelos quais não participaram. Teríamos de considerar até a possibilidade de que alguns tivessem motivação para participar mas não tivessem disponibilidade de tempo ou de saúde.

Relativamente à divulgação da acção, de ressaltar a importância da participação da equipa de Responsabilidade Social. Pudemos observar que, assim como tinha sido definido estrategicamente pela comunicação, alguns dirigiram-se aos seus colegas para tentar motivá-los a ser voluntários junto do Banco Alimentar Contra a Fome.

Para além disso, a comunicação definiu as ferramentas de comunicação interna a serem utilizadas (painéis informativos, monitores e intranet) e preparou a divulgação

tendo em conta os objectivos traçados: apresentação da parceria com o Banco Alimentar Contra a Fome e motivação dos colaboradores para a participação como voluntários¹⁸. Procurou ainda utilizar uma linguagem acessível e imagens atractivas, visto terem de atingir públicos bastante distintos.

A mesma estratégia de divulgação foi utilizada para dar *feedback* aos colaboradores sobre a carta de agradecimento recebida¹⁹ e para agradecer aos voluntários. A carta que o Banco Alimentar Contra a Fome enviou para a área da comunicação (e a que tivemos acesso como estagiários) agradece aos voluntários e congratula-os pelo 4º melhor resultado a nível nacional.

Para além disso, a comunicação procedeu, em nome da empresa, à divulgação de um agradecimento a todos os voluntários através de uma mensagem com o nome de cada um participantes²⁰. A Gerência não teve, no entanto, nenhum envolvimento directo no reconhecimento dos colaboradores.

Relativamente ao *feedback* dos colaboradores, observámos reacções bastante positivas. Os voluntários, com quem estivemos em contacto, consideraram a experiência interessante e sentiram-se motivados a participar noutras oportunidades.

1.2. Recolha de sangue com o Instituto Português do Sangue

A sugestão de realização de uma campanha de recolha de sangue na Bosch Car Multimedia Portugal Lda surgiu numa das reuniões da equipa de Responsabilidade Social, em Março de 2009. A acção estava de acordo com as áreas prioritárias estabelecidas pela empresa e foi aprovada pela Gerência.

A partir desta aprovação, a comunicação entrou em contacto com o Instituto Português do Sangue (IPS) e procedeu à divulgação da campanha junto dos colaboradores. O IPS “tem por missão regular, a nível nacional, a actividade da

¹⁸ Vide anexo 6.

¹⁹ Vide anexo 10.

²⁰ Vide anexo 6.

medicina transfusional e garantir a disponibilidade e acessibilidade de sangue e componentes sanguíneos de qualidade, seguros e eficazes.”²¹. Esta instituição é reconhecida em Portugal pelas campanhas de recolha de sangue a partir de doações voluntárias.

A campanha, realizada no dia 8 de Maio de 2009 nas instalações da empresa, contou com 176 colaboradores voluntários, dados a que tivemos acesso ao recolhermos as inscrições e, posteriormente, ao organizarmos o escalonamento dos voluntários, a partir dos quais foram realizadas 100 colheitas efectivas. Esta diferença deve-se ao facto de todos os voluntários serem testados para ver se estão em condições de doar sangue, mas nem sempre serem considerados aptos por ser preciso responder a uma série de requisitos para proceder-se à colheita de sangue. Ainda assim, comparado ao número de voluntários que tinham sido angariados para a campanha junto do Banco Alimentar Contra a Fome, este é bastante mais significativo, representando quase 10% do número total de colaboradores da empresa.

No âmbito da divulgação da acção, assim como já havia sido estrategicamente delineado para a acção de voluntariado junto do Banco Alimentar Contra a Fome, foi utilizada uma linguagem acessível e a comunicação recorreu à utilização das mesmas ferramentas de comunicação interna (painéis informativos, monitores e intranet)²². A única diferença foi a opção por utilizar também o material promocional do IPS (enviado pela própria instituição) para divulgar a acção, o que pode querer dizer que recorreram à reputação da instituição para motivar os possíveis voluntários. Procedeu-se ainda a um envio de e-mails para os colaboradores administrativos.

Notámos ainda que, para além de ter sugerido a realização da campanha, os elementos da equipa de Responsabilidade Social repetiram o contacto directo com o maior número possível de colaboradores do seu departamento, a fim de lhes explicar pessoalmente como funcionaria a campanha de recolha de sangue e tirar eventuais dúvidas às pessoas que se mostrassem interessadas.

²¹ Informação consultada em : <http://www.ipsangue.org/maxcontent-documento-47.html> [acedido em 13-09-09]

²² Vide anexo 1.

Relativamente ao *feedback* dos participantes, este foi bastante positivo, dado que pudemos recolher através da observação directa realizada no dia da acção, na qual estivemos presentes durante todo o tempo para a organização e resposta às necessidades dos representantes do IPS e dos voluntários. E, quanto ao *feedback* da instituição parceira, os próprios representantes do IPS elogiaram a organização e sugeriram que a empresa repetisse a campanha sempre que possível. Para além disso, a empresa recebeu, como já tinha acontecido no final da campanha realizada junto do Banco Alimentar Contra a Fome, uma carta de agradecimento do IPS²³ pela realização da acção e divulgou os resultados conseguidos a todos os colaboradores, agradecendo aos participantes.

Apesar de ter havido um agradecimento aos voluntários através dos monitores informativos internos, de referir ainda que não houve, novamente, um agradecimento nem qualquer tipo de reconhecimento por parte da Gerência.

1.3. Torneio de futsal

O torneio de futsal, que decorreu entre 6 de Junho e 25 de Julho de 2009, foi uma das acções propostas pela Gerência para em decorrência dos resultados do inquérito de satisfação anual, como uma forma de envolvimento e suporte aos colaboradores. Esta foi ainda a primeira acção organizada pela empresa em parceria com a associação dos colaboradores.

A Associação de Amigos Bem-Estar de Braga (AABB), fundada em 2009, é a associação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda. Ela tem como objectivos formar uma população mais interventiva, desenvolver o espírito de equipa, promover o convívio entre departamentos, criar hábitos para uma vida saudável e proporcionar novas alternativas para o colaborador. Promove junto dos seus sócios aulas de ginástica, torneios desportivos e possui uma equipa federada jogadores de bilhar.

²³ Vide anexo 9.

Como pudemos observar enquanto estagiários da área de comunicação, esta foi ainda a primeira acção de Responsabilidade Social para a qual a Gerência se comprometeu a oferecer uma verba. Por outro lado, notámos que desta vez a equipa de Responsabilidade Social não teve qualquer participação na acção, seja para a sua aprovação (visto que já havia sido aprovada pela Gerência) ou divulgação.

A divulgação do torneio foi feita, assim como aconteceu nas outras acções observadas, através dos painéis informativos, dos monitores, da intranet e do envio de e-mails aos colaboradores administrativos (os colaboradores da produção não possuem, na sua maioria, e-mails internos)²⁴. Para além disso, durante o torneio foram divulgadas na cantina as fotos dos jogos realizados²⁵.

A linguagem utilizada foi sempre pensada de forma a atingir os diferentes públicos da empresa e a motivá-los a participarem nesta acção, fosse como membros de uma equipa ou como parte das claques. Para além disso, observámos que os responsáveis da AABB assumiram o papel que nas outras acções coube aos elementos da equipa de Responsabilidade Social ao incentivarem os seus colegas a participar no torneio através de um contacto directo com as pessoas.

Relativamente à participação dos colaboradores, pudemos verificar uma maior adesão nesta acção, pois repetimos a tarefa de receber as inscrições das equipas interessadas em participar no torneio. Estiveram envolvidas, entre jogadores e organizadores, colaboradores e filhos de colaboradores, homens, mulheres e crianças, cerca de 300 pessoas.

Diferentemente das outras acções observadas, como forma de reconhecimento, a Gerência ofereceu troféus aos vencedores e medalhas a todos os participantes e entregou-os pessoalmente, estabelecendo um contacto mais próximo com os colaboradores da empresa. A entrega foi realizada no último dia do torneio, após os últimos jogos, na frente das equipas que estiveram presentes e dos colaboradores que fizeram parte das claques. Foi ainda divulgada através de uma exposição fotográfica (com fotografias de todos os dias do torneio) na cantina da empresa, de forma que todos

²⁴ Vide anexo 8.

²⁵ Vide anexo 8.

os colaboradores (mesmo aqueles que não estiveram envolvidos directamente nesta acção) foram informados.

Outra diferença relativamente às acções de Responsabilidade Social realizadas anteriormente foi o facto de ter sido aplicado aos colaboradores que participaram no torneio um inquérito de satisfação de preenchimento voluntário. Tivemos acesso aos resultados deste inquérito pois coube-nos a nós o seu arquivamento e o posterior processamento dos dados. Através destes resultados, pudemos observar, de forma geral, um *feedback* positivo por parte dos participantes no torneio.

2. Análise dos dados

No ponto anterior, fizemos um relato dos dados recolhidos através de uma observação directa da participação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda em três acções previamente seleccionadas no âmbito da Responsabilidade Social. Importa agora analisarmos os dados recolhidos, tendo em consideração também os já referidos documentos da empresa (nomeadamente cartas de agradecimento e inquéritos de satisfação) que nos permitirão, de alguma forma, tornar a análise mais objectiva. Devemos, ainda, relacionar a informação que possuímos com o enquadramento teórico feito na terceira parte desta investigação, visto ser ele a fornecer-nos uma base para a compreensão da temática à volta da pergunta de partida.

Antes de mais, é preciso dizer que pudemos verificar durante a experiência de estágio que a Bosch Car Multimedia Portugal Lda adopta uma postura socialmente responsável ao oferecer aos seus colaboradores uma série de benefícios internos, como o gabinete médico, os protocolos de benefícios com outras empresas, a possibilidade de ter um horário flexível e a opção de frequentar acções de formação.

A empresa aplica, ainda, algumas medidas no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho que pretendem melhorar o bem-estar e preservar a saúde dos colaboradores (plano de rotatividade e ginástica laboral), nomeadamente através do trabalho de uma

equipa de ergonomia²⁶. Ao adoptar essa postura, a empresa pode estar, também, a influenciar o grau de satisfação e motivação dos seus colaboradores, visto estar a responder às suas expectativas e necessidades (tanto físicas como psicológicas) e contribuir para a sua auto-realização.

Apesar de mais da metade dos colaboradores se mostrar satisfeito com a sua situação na empresa²⁷, o objectivo de toda e qualquer organização deve ser fazer com que este número tenha um crescimento contínuo. Por esta razão, foram traçadas pela Gerência (com a participação dos chefes de secção e de departamento) uma série de medidas que pretendiam aumentar o nível de satisfação geral.

No entanto, se observarmos a sua missão e visão (apresentados na primeira parte) e a missão dos Recursos Humanos (apresentada na segunda parte), podemos verificar um foco da empresa na dimensão económica. Mesmo quando pretende aumentar a satisfação, motivar os colaboradores ou quando fornece formação para o seu desenvolvimento profissional, parece ser dada uma maior importância às mais-valias económicas que poderá receber em contrapartida (a partir do aumento da qualidade do seu trabalho). *A priori*, colaboradores motivados ou com mais formação trabalham melhor e com mais qualidade.

Apesar disso, importa lembrar que foi implementado um plano de Responsabilidade Social que pretendia aproximar a empresa da comunidade envolvente e dos colaboradores. Daqui decorreu um conjunto de acções socialmente responsáveis, inclusive as acções seleccionadas para recolha de dados para este trabalho, o que representou uma aposta pela organização na sua dimensão social.

Relativamente às acções seleccionadas para observação, por um lado, ao desenvolver acções internas no âmbito da Responsabilidade Social como a acção de voluntariado e de recolha de sangue, a empresa estaria a envolver, ao mesmo tempo, a comunidade e os colaboradores. Por outro lado, ao apoiar a organização do torneio de futsal, estaria a tentar satisfazer as expectativas e necessidades dos seus colaboradores relativamente a actividades mais lúdicas. Esta medida mostrou-se necessária através dos

²⁶ Vide anexo 4.

²⁷ Vide anexo 12.

resultados do já referido inquérito interno de satisfação, no qual apenas 27,3% dos participantes responderam positivamente à afirmação “Satisfação com actividades desportivas, culturais e de convívio promovidas pela empresa.”²⁸.

Entretanto, para que qualquer uma destas acções fosse realizada, teria de haver uma participação por parte dos colaboradores. No caso das três acções analisadas anteriormente, teria de haver voluntários para a campanha do Banco Alimentar Contra a Fome, dadores para a recolha de sangue e jogadores para o torneio de futsal. Através de uma observação directa das três acções de Responsabilidade Social seleccionadas segundo critérios pré-estabelecidos, pudemos observar a participação dos colaboradores da empresa. O número de colaboradores a participar em cada uma das acções foi considerado como um dado pertinente já que a realização dessas acções dependia de um número mínimo de pessoas. Expusemos, no relato das acções observadas, os seguintes números: 40 voluntários para a campanha do Banco Alimentar Contra a Fome, 170 voluntários para a doação de sangue e 300 participantes no torneio de futsal.

Consideramos ainda que para que os colaboradores participem nas acções desenvolvidas, é preciso que eles tenham uma necessidade a ser satisfeita (Gostick & Elton, 2008) e que se sintam motivados para tal. Ao elaborarmos da pergunta de partida, colocámos a hipótese de que se os colaboradores da empresa se sentirem motivados, ou seja, se for satisfeita a sua necessidade de auto-realização, eles vão participar nas acções e contribuir para o seu sucesso. Ao consultarmos os dados objectivos dos resultados do inquérito de satisfação da empresa, verificámos que apenas 53,3% dos colaboradores respondentes estão satisfeitos com a sua situação na Bosch²⁹. Este dado poderá, de alguma forma, explicar a baixa adesão dos colaboradores às acções desenvolvidas.

A comunicação teve sempre como objectivo motivar à participação dos colaboradores e, posteriormente, proceder a um agradecimento àqueles que participaram nas acções. Não nos parece que a estratégia adoptada neste sentido tenha sido relevante para levar os colaboradores a participarem mais numa acção do que noutra. Isto porque, como pudemos verificar, relativamente à estratégia adoptada, esta foi praticamente a

²⁸ Vide anexo 12.

²⁹ Vide anexo 12.

mesma em todas as acções. Somente para o torneio de futsal foi introduzida uma modificação significativa: a exposição na cantina das fotos de cada dia de jogos.

Apesar da divulgação de mensagens atractivas, construídas com uma linguagem acessível, através das principais ferramentas de comunicação interna, segundo França e Leite, “não basta a criatividade e a multiplicação dos instrumentos, com *layouts* atraentes e edições coloridas, para que seja eficaz. É preciso haver algo mais, por exemplo o contacto directo com as pessoas” (2007:22).

A partir desta convicção, observámos também o papel desempenhado pelos elementos da equipa de Responsabilidade Social na divulgação das acções desenvolvidas. Como relatado no ponto anterior, observámos que a equipa estabeleceu, no caso da acção de voluntariado para recolha de alimentos e na doação de sangue, um contacto mais directo com os colaboradores do seu departamento, conseguindo motivar alguns a participar. E, no caso do torneio de futsal, esta comunicação mais próxima com os colaboradores foi estabelecida pelos responsáveis da AABB, associação dos colaboradores da empresa. Relacionámos o contacto directo com os colaboradores e a sua participação nas acções desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social, porque observamos que muitas vezes eram os elementos da equipa ou da AABB a entregar a inscrição de colegas com quem tinham falado.

De destacar, ainda, a utilidade da observação do *feedback* tanto por parte dos colaboradores que participaram nas acções como das instituições parceiras. Este foi mais um dos dados que considerámos pertinente recolher, através da observação directa da preparação da acção e da sua realização e finalização. Permitiu-nos verificar, de alguma forma, o sucesso das acções realizadas junto dos colaboradores e das instituições parceiras. Tivemos acesso às cartas de agradecimento que o Banco Alimentar Contra a Fome e o Instituto Português do Sangue enviaram para a comunicação, bem como aos resultados do inquérito de satisfação aplicado aos participantes no torneio de futsal.

A partir da análise destes documentos, podemos arriscar dizer que houve uma reacção positiva tanto por parte das instituições parcerias, como por parte dos

colaboradores que participaram nas acções. Tanto na carta do Banco Alimentar Contra a Fome³⁰, como na carta recebida do Instituto Português do Sangue (IPS)³¹, verificámos que as instituições agradecem a participação dos voluntários e, no caso do IPS, a organização e o empenho da empresa para a implementação das acções. Relativamente ao torneio de futsal, pudemos constatar, através da análise dos resultados do inquérito aplicado aquando do seu término³², que 81,2% dos participantes que responderam a ele mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos em relação a esta acção. Para além disso, 72,9% consideram muito importante ou extremamente importante o apoio da empresa a este tipo de iniciativa.

Parece-nos que a realização de actividades de lazer e de envolvimento com causas sociais para os colaboradores pode ser uma forma de aumentar a sua satisfação e motivação no trabalho. A liderança estará a responder às necessidades dos seus colaboradores que vão para além de boas condições físicas de trabalho, contribuindo para a sua auto-realização. Neste sentido, lembramos autores como Gostick e Elton, importantes para a construção do enquadramento teórico desta investigação, que afirmam que a motivação dos colaboradores em relação ao trabalho é influenciada, em grande parte, por factores internos.

“Para ajudar os colaboradores a alcançarem-nos, os gestores actuais, esclarecidos e eficazes, estão a mudar o seu estilo de liderança. Aprenderam a motivar através da satisfação dos desejos e atitudes das pessoas em relação ao trabalho e ajudam os colaboradores a aproveitarem seu potencial.” (Gostick & Elton, 2008:76).

Desta forma, e em resposta à pergunta de partida, a partir dos dados recolhidos e da sua análise e confrontação com o enquadramento teórico construído na terceira parte desta investigação, acreditamos que a motivação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda pode influenciar o sucesso das acções de Responsabilidade Social promovidas pela empresa. A análise realizada indica que colaboradores insatisfeitos e desmotivados terão mais resistência a aderir a este tipo de iniciativa e, sem participantes as acções não podem ser bem sucedidas.

³⁰ Vide anexo 10.

³¹ Vide anexo 9.

³² Vide anexo 11.

Pensamos que os colaboradores precisam de ver preenchida a sua necessidade de auto-realização para que se sintam motivados a dar o seu melhor pela empresa, seja relativamente à qualidade do seu trabalho diário ou através da participação nas acções desenvolvidas. E aconselhamos o reconhecimento como uma forma de suprir essa necessidade. De acordo com esta crença, procedemos à observação do reconhecimento feito aos colaboradores que participaram nas acções desenvolvidas pela empresa. Como apresentado no enquadramento teórico, o reconhecimento é uma forma eficaz de motivar os colaboradores, pois responde à sua necessidade de serem apreciados pelo líder, e a sua motivação é essencial para a sobrevivência da empresa (Gostick & Elton, 2008).

“Entre as pessoas que revelam a maior motivação no trabalho, 94,4% admitem que os seus gestores são eficazes no reconhecimento das pessoas. Em contraste, 56% dos empregados que relatam uma baixa motivação atribuem ao gestor uma baixa classificação em termos de capacidade de reconhecimento e apenas 2,4% afirmam que têm um chefe óptimo a este nível.” (Gostick & Elton, 2008: 21).

Contudo, pelo que pudemos observar através da análise de relatórios de actividades (nomeadamente o relatório divulgado no âmbito do referido sistema de gestão para a qualidade EFQM) e das experiências vividas durante o estágio, apesar da liderança da Bosch Car Multimedia Portugal Lda admitir a importância do reconhecimento dos seus colaboradores, pode não estar a fazê-lo da forma mais indicada. Apresentamos aqui alguns exemplos:

- “Prémio Q+”, que premeia a qualidade dos produtos produzidos e é atribuído trimestralmente a todos os colaboradores da empresa. O valor depende da qualidade dos produtos e é acrescentado ao salário dos colaboradores.

- “Sistema EAV”, que estabelece prémios monetários nomeadamente para chefes de departamento e de secção por alcançarem objectivos previamente traçados.

- “Prémio Equipa+”, que teve a sua primeira edição em Outubro de 2009, e para o qual é realizada uma cerimónia de atribuição dos prémios aos colaboradores, na qual

estão presentes as 3 melhores equipas, a Gerência e os chefes de departamento. As candidaturas são referentes a trabalhos em equipa;

- Prémio para as melhores sugestões recebidas através do Programa de Sugestões da empresa, cuja atribuição também é feita numa cerimónia realizada com os chefes de departamento e a Gerência.

Dissemos considerar que a liderança da empresa não está a proceder a um reconhecimento estratégico dos colaboradores porque nos parece haver uma insistência na atribuição de prémios monetários como forma de reconhecimento. Segundo Gostick e Elton (2008), o dinheiro não é a melhor recompensa (na maior parte dos casos), pois os colaboradores vão esquecê-la rapidamente. Parecem estar, novamente, a olhar para a dimensão económica (em alusão às necessidades económicas dos colaboradores) e a esquecer da dimensão social (necessidades psicológicas).

No entanto, de referir que no torneio de futsal foi adoptada aquilo que consideramos ser uma boa estratégia de reconhecimento dos colaboradores. Ao procederem, pessoalmente, à entrega dos troféus às equipas vencedoras e das medalhas a todos os outros participantes do torneio (prémios com valor simbólico), a liderança da empresa criou uma situação que provavelmente ficará na memória de todos os que estavam presentes (tanto os que participaram em equipas como os que estavam nas claques). Apoiamos a ideia de que “o reconhecimento público funciona como um mecanismo educacional valioso, que mostra os valores da empresa e que encoraja os outros a copiarem as acções que eles vêem recompensadas.” (Gostick & Elton, 2008:55).

Assim, considerando que a resposta à pergunta de partida desta investigação parece ser afirmativa, ou seja, que a motivação dos colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal Lda para participar nas acções de Responsabilidade Social desenvolvidas pode influenciar o sucesso destas acções, o reconhecimento estratégico poderá ser uma boa forma de motivá-los a continuar a participar e garantir que as acções futuras sejam bem sucedidas.

O sucesso das acções de Responsabilidade Social poderá influenciar ainda, e segundo a lógica da comunicação integrada, a criação de uma *imagem percebida* aproximada à *imagem pretendida* pela empresa. Isto porque também o sucesso ou insucesso das acções, mesmo não sendo divulgado através dos *media*, é uma mensagem transmitidas aos seus públicos. E, ao construírem uma imagem socialmente responsável junto do consumidor, poderão estar a ganhar uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes na corrida à conquista de novos consumidores e na sua posterior fidelização.

Finalmente, tendo em consideração a sugestão da utilização do reconhecimento por parte da liderança como uma forma de motivação dos colaboradores e conseqüente sucesso das acções desenvolvidas, aconselhamos aos líderes da Bosch Car Multimedia Portugal Lda proceder ao reconhecimento público e estratégico do bom trabalho dos colaboradores e que, aquando da realização das acções de Responsabilidade Social, procurem estar o mais envolvidos possível, de forma a dar o exemplo de participação.

Considerações Finais

Apresentámos neste trabalho a ideia de que as organizações estão, nos dias que correm, a lutar para conseguir a sua sustentabilidade a longo termo, o que, segundo Kotler, passa por uma participação mais activa junto da sociedade, dos seus clientes, dos seus colaboradores, dos fornecedores, dos accionistas e de outros parceiros (2005). As preocupações sociais das empresas passaram a fazer parte da estratégia organizacional porque, segundo Porter e Kramer, “as empresas não funcionam isoladas da sociedade à sua volta.” (*in* Kotler, 2005:235).

Entretanto, a preocupação social é só uma parte do chamado *Triple Bottom Line* da Gestão que, segundo Mendes (2008:21), é composto pelas seguintes preocupações: “as financeiras (criação de valor para o investidor), as sociais (valorização das pessoas) e as ambientais (redução dos impactos nocivos)”. Neste sentido, Peter Drucker afirma que por serem bem-sucedidas, as empresas devem actuar de forma responsável, contribuindo para a diminuição de problemas sociais (citado por Ashley *in* Formentini, s/d:7).

Segundo o conceito de *consumidor-cidadão* (Soper, 2007), ter esta atitude socialmente responsável é, hoje em dia, quase uma obrigatoriedade para conquistar os consumidores. Estes públicos, sendo mais conscientes e sensíveis às questões sociais e ambientais, optam por consumir produtos e serviços de empresas que demonstrem, através de uma comunicação estratégica integrada, que beneficiam significativamente a sociedade.

Porter e Kramer (2006) sugerem ainda que a organização estratégica de acções no âmbito da Responsabilidade Social pode ser uma vantagem competitiva para a empresa, assim como a associação da postura socialmente responsável à sua imagem junto da sociedade. Aconselham, por isso, a adopção de uma comunicação estratégica para aproximar a postura socialmente responsável da empresa com a *imagem percebida* pelos públicos.

Dentro desta lógica da utilização estratégica da comunicação, destaca-se a abordagem global e integrada como o caminho apropriado para dar uma boa resposta a estas exigências de articulação da imagem. Este tipo de comunicação, que tem como princípio a transmissão de mensagens que sigam uma mesma linha estratégica, é definida pelo líder de forma a conseguir construir uma imagem coerente tanto junto dos seus públicos internos (ex. colaboradores) como dos externos (ex. consumidores).

“Só através da planificação estratégica da imagem pode uma empresa esperar, com alguma probabilidade, ser percebida pelos diferentes públicos como lhe interessa, isto é, conforme a sua própria missão, identidade e capacidade de resposta ao mercado. Independentemente disto, a verdade é que a imagem é uma consequência inevitável da acção organizacional, pelo que será mais vantajoso proceder a um controlo rigoroso de toda a actividade organizacional, passível de interferir com a representação que o público dela constitui.” (Ruão, 2006:91).

A lógica da comunicação integrada considera ainda que os colaboradores são, eles mesmos, uma mensagem da organização para a sociedade e, como tal, devem receber a devida atenção para que transmitam a identidade da organização da forma correcta. Neste sentido, se os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados e se tiverem orgulho da empresa onde trabalham, poderão transmitir a identidade organizacional de uma forma positiva. Mas se, pelo contrário, estiverem descontentes com a empresa ou inseguros em relação ao seu posto de trabalho, a mensagem transmitida poderá vir a ser negativa.

A partir dos dados recolhidos através da técnica de observação directa de três actividades de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Bosch Car Multimedia Portugal Lda, verificámos que era preciso haver um número mínimo de voluntários para a recolha do Banco Alimentar Contra a Fome. O mesmo acontecia com a doação de sangue e com o torneio desportivo. Ao participar, os colaboradores estariam a contribuir para o sucesso destas mesmas acções e, conseqüentemente (segundo a lógica da comunicação integrada), para a aproximação da imagem da empresa à sua identidade socialmente responsável.

Pretendíamos ainda, de acordo com a pergunta de partida desta investigação, relacionar a participação dos colaboradores nas acções desenvolvidas com a sua

motivação geral perante a empresa. A satisfação dos colaboradores está relacionada com a sua motivação (Gostick & Elton, 2008). Neste sentido, através dos resultados do inquérito de satisfação anual aplicado pela Bosch Car Multimedia Portugal Lda em Setembro de 2008, verificámos que pouco mais de metade dos colaboradores se sente satisfeito com a sua condição na empresa, o que poderá indicar que estariam menos prontos a aderir a qualquer tipo de acção desenvolvida, fosse no âmbito da Responsabilidade Social ou mesmo em actividades de convívio.

Considerando que se os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados participarão nas acções, abordámos o reconhecimento como uma ferramenta para suprir as necessidades e expectativas dos colaboradores. A sua participação nas actividades possibilitaria o seu sucesso e a transmissão da identidade socialmente responsável da empresa. Segundo Covey, “o envolvimento é a chave para a implementação da mudança e para o aumento do sentido de compromisso.” (2002:219). A liderança poderá motivar os colaboradores através da satisfação das suas necessidades, sejam necessidades de melhores condições físicas de trabalho, de mais actividades de convívio ou mesmo de auto-realização.

A auto-realização, segundo a hierarquia de Maslow, é uma necessidade do ser humano que passa, de acordo com Gostick e Elton (2008) pelo facto de serem reconhecidos pelo seu líder e que pode gerar a motivação (no caso dos colaboradores de uma empresa) para o trabalho. Suprida a necessidade de auto-realização, consideramos que os colaboradores sentir-se-ão motivados para o trabalho e, eventualmente, para participar em acções no âmbito da Responsabilidade Social.

“Mostre-nos um líder que define objectivos claros, que comunica abertamente, que respeita as pessoas e que as trata de forma justa, que as recompensa e gera relacionamentos baseados na confiança, e nós mostrar-lhe-emos um líder que quase conseguiu a perfeição.” (Gostick & Elton, 2008:20).

No entanto, a ferramenta do reconhecimento deve ser utilizada de forma estratégica e atempada. Investir em prémios monetários, como tem feito a Gerência da Bosch Car Multimedia Portugal Lda pode não ser a melhor escolha. Aconselhamos (1) a utilização de cerimónias onde estejam presentes outros colaboradores para reconhecer,

de forma simbólica, o bom trabalho realizado e motivá-los a atingir os mesmos resultados; (2) o agradecimento individual dos colaboradores, feito directamente pela Gerência; (3) divulgar o bom trabalho dos colaboradores (individualmente ou por equipas) no jornal interno, de forma a que todos tenham acesso a esta informação; (4) ouvir a opinião do colaborador e agir de acordo com a sugestão dada, o que mostra ao colaborador que as suas opiniões são tidas em consideração; (5) criticar somente em privado.

Fazendo agora uma retrospectiva de todo o processo, consideramos esta investigação importante a vários níveis: a nível académico, porque constituiu uma oportunidade para constatar a pertinência e aplicação prática de teorias que aprendemos durante a Licenciatura e o Mestrado, e porque nos proporcionou a oportunidade de aprendermos mais sobre as temáticas aqui tratadas; e sobretudo, a nível pessoal, porque nos exigiu uma reflexão profunda e consciente sobre uma problemática que consideramos importante para o sucesso de uma organização.

Finalmente, para além da resposta à pergunta de partida, esperamos conseguir com esta investigação despertar um maior interesse da liderança da Bosch Car Multimedia Portugal Lda para a importância da questão tratada. Propomos ainda que futuras investigações procurem verificar as eventuais vantagens competitivas que possam advir da organização estratégica de acções socialmente responsáveis.

Referências Bibliográficas

1. Livros

Almeida, F. N. de (1995) *Psicologia para gestores: comportamentos de sucesso nas organizações*, Amadora: Editora McGraw-Hill.

Bergamini, C. W. (1982) *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*, 3ª edição, São Paulo: Editora Atlas.

Covey, S. R. (2002) *Liderança baseada em princípios*, 8ª edição, Rio do Janeiro: Editora Campus.

Covey, S. R. (2006) *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, 29ª edição, Rio de Janeiro: Editora BestSeller.

França, F. & Leite, G. (2007) *A comunicação como estratégia de Recursos Humanos*, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.

Gostick, A. & Elton, C. (2008) *O Princípio da cenoura*, 1ª edição, Lisboa: Editora Casa das Letras.

Kotler, P. & Roberto, E. L. (1992) *Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Kotler, P. e Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*, New Jersey: Editora John Wiley & Sons.

Ottman, J. (1993) *Marketing Verde*, São Paulo: Editora Makron Books.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. van (1992) *Manual de investigação em Ciências Sociais*, 1ª Edição, Lisboa: Editora Gradiva.

Ribeiro, L. (1995) *Criando & mantendo sucesso empresarial*, 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

Ruão, T. (2006) *Marcas e identidades: guia da concepção e gestão das marcas comerciais*, Porto: Editora Campo das Letras.

Santos, M. J. N. (Coordenadora), Santos, A. M., Pereira, E. N. & de Almeida, J. L. (2006) *Responsabilidade Social nas PME: casos em Portugal*, 1ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Thayer, L. (1979). *Comunicação – Fundamentos e sistemas*, São Paulo, Editora Atlas.

Thiétart, R. A. et al (s/d) *Doing Management research – a comprehensive guide*, Londres: Sage Publications.

2. Imprensa escrita e publicações académicas

Fernandes, A. M. (Outubro, 2008) ‘Ser bom líder é...’, *Revista Exame*, 294:52.

Maia, G. L. e Vieira, F. G. (Janeiro/Junho, 2004) ‘Marketing Verde: estratégias para produtos ambientalmente correctos’, *Revista de Administração Nobel*, 3:21-32.

Mendes, F. R. (Novembro/Dezembro, 2008) ‘Responsabilidade Social das Empresas, Competitividade e Desenvolvimento Sustentável’, *Revista Ingenium*, 108:20-22.

Montez, R. (16 de Março, 2008) ‘O segredo das marcas’, *Revista Visão*, nº:68-70.

Peruzzo, C. K. (2º Semestre, 1999), ‘Relações Públicas com a comunidade: uma agenda para o século XXI’, *Comunicação e Sociedade*, Universidade Metodista de S. Paulo, 32:45-67.

Ruão, T. (2000) 'A comunicação de imagem: um estudo de caso', *Cadernos do Noroeste*, vol. 14, nº 1-2.

3. Edições institucionais

Manual de Acolhimento

Declaração Ambiental 2007/2008

Brochura *Driving Convenience*

Brochura *House of Orientation*

4. Artigos acadêmicos

Aligleri, L. (2002) *Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade*, [www.empresaresponsavel.com/links/1%20-%20Responsabilidade%20social%20na%20cadeia%20logistica.pdf], acessado em 17-10-2008].

Baldo, R. & Manzanete, C. (2003) *Responsabilidade social corporativa*, [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0198.pdf], acessado em 17-10-2008].

Corrêa, F. & Medeiros, J. (S/D) *Responsabilidade social corporativa para quem?*, [www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/339_Filipe_e_Joao_Ricardo.doc], acessado em 17-10-2008].

Estefano, E., Paladini, E., Possamai, O. & Rados, G. (1996) *Satisfação dos Recursos Humanos no Trabalho - Um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina*, [<http://lakh.unm.edu/handle/10229/22730>], acessado em 10-09-09].

Ferrari, M. (S/D) *Relações Públicas, função estratégica e Responsabilidade Social*, [www.utp.br/divulgacao/prohumana/palestra/Texto_Revista_FAJORP_Fun%C3%A7%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_RS_2003.pdf], acessado em 17-10-2008].

Filho, C. M. (S/D) *Responsabilidade Social Corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multi-casos*, [www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/teses/Tese_machado.PDF], acessado em 17-10-2008].

Formentini, M. & Oliveira, T. (S/D) *Ética e Responsabilidade Social: repensando a comunicação empresarial*, [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0189.pdf], acessado em 17-10-2008].

Gonçalves, G. (S/D) *Relações Públicas, públicas responsabilidades*, [www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-relacoes-publicas-responsabilidades.pdf], acessado em 10-10-2008].

Gonçalves, G. (S/D) *Relações Públicas e responsabilidade pública: da visão sistémica à visão altruísta*, [www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-relacoes-publicas-responsabilidade-publica.pdf], acessado em 10-10-2008].

Gonçalves, M. H. S. (S/D) *Comunicação nas organizações: para além da lógica do Marketing, a “Arte da Acção Comunicacional”*, [www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf], acessado em 10-10-2008].

Levek, A., Benazzi, A., Arnone, J., Seguin J. & Gerhardt, T. (S/D) *A Responsabilidade Social e a sua interface com o Marketing Social*,

[www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/a_responsabilidade_social.pdf,
acedido em 17-10-2008].

Porter, M. & Kramer, M. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, [<http://hbr.harvardbusiness.org/2006/12/strategy-and-society/ar/1>,
acedido em 02-10-2009].

Soper, K. (2007) *Re-thinking the 'Good Life': The citizenship dimension of consumer disaffection with consumerism*, [<http://joc.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/2/205>,
acedido em 10-05-08]

5. Sites consultados

Bosch Portugal

<http://www.bosch.pt>

http://www.bosch.pt/content/language1/html/715_6888.htm [acedido em 08-10-09]

<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3396.htm> [acedido em 08-10-09]

Bosch Internacional

<http://www.bosch.com>

<http://www.bosch.com/content/language2/html/3293.htm> [acedido em 08-10-09]

<http://www.bosch.com/content/language2/html/3336.htm> [acedido em 08-10-09]

<https://bgn.bosch.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.portal.navigation.portallauncher.anonymous> [acedido em 16-03-09]

Instituto Ethos

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx
[acedido a 19-10-09]

Banco Alimentar Contra a Fome

<http://www.bancoalimentar.pt/quemsomos.html> [acedido em 13-09-09]

Instituto Português do Sangue

<http://www.ipsangue.org/maxcontent-documento-47.html> [acedido em 13-09-09]

Motores de busca

Google [<http://www.google.pt>]

Google Scholar [<http://scholar.google.pt>]

Sage Journals [<http://online.sagepub.com/>]

Biblioteca online de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior
[<http://www.bocc.ubi.pt/>]

ANEXOS

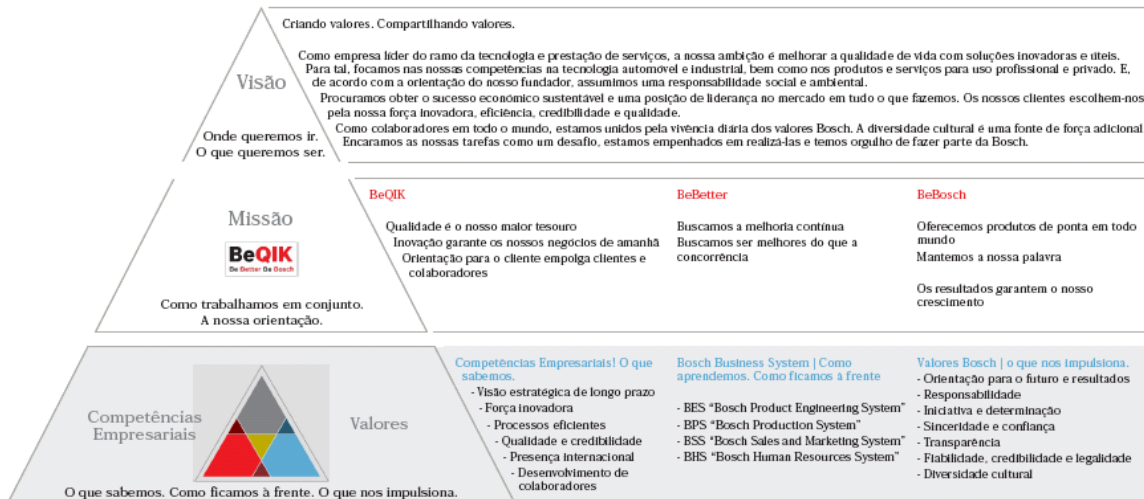
ANEXO 1

Ferramentas de comunicação interna

Meios	Conteúdo	Comunicação
Quadros e painéis informativos	Informações diversas de interesse geral	Descendente
Intranet	Informações úteis relativas a todos os aspectos da empresa	Descendente e horizontal
Anexos aos talões de vencimento	Informações de interesse geral	Descendente
Boletim Informativo Infor+	Assuntos específicos sobre a empresa, de interesse geral; comunicações da Direcção da empresa	Descendente
Inquérito de satisfação	Inquérito para a obtenção da opinião dos colaboradores sobre o seu trabalho e sobre a empresa	Ascendente
Inquéritos de Departamento	Medição da satisfação dos seus clientes internos e externos	Ascendente e horizontal
Reunião de Chefias	Questões operativas da empresa	Multidireccional
Reunião de Departamento/ Secção	Assuntos de interesse para o Departamento/Secção, como a evolução dos principais projectos, cumprimento dos objectivos, divulgação de informação, etc...	Multidireccional
Reuniões de 5 minutos	Informação relevante para cada turno, nomeadamente índices de produção, qualidade e prioridades diárias	Multidireccional
Jornal Bosch +	Informações sobre a empresa e de interesse geral	Descendente e Horizontal
HRL1 Informa	Informação sobre temas com Salários e Presenças, nomeadamente sobre o seus enquadramento legal.	Horizontal
Q&A – sessões de perguntas e respostas	Sessões de esclarecimento aos colaboradores sobre a situação da empresa, feitas pela Gerência, incluindo uma parte de diálogo (perguntas e respostas)	Descendente e ascendente
Monitores informativos	Informação geral	Descendente e horizontal
Reuniões com a Comissão de Trabalhadores	Informação sobre a situação da empresa e outros assuntos de interesse para os colaboradores	Descendente e ascendente

ANEXO 2

House of Orientation



1

Orientação para o futuro e resultados Future and Result Focus

Para garantir o desenvolvimento dinâmico da nossa empresa e o seu sucesso a longo prazo, participamos activamente na transformação do mercado e nos avanços tecnológicos. Deste modo, garantimos aos nossos clientes a oferta de soluções inovadoras e asseguramos empregos estimulantes aos nossos colaboradores. Todas as nossas acções e decisões são orientadas para resultados, por forma a garantir o crescimento e a independência financeira. Com os dividendos assim gerados, a Fundação Robert Bosch financia projectos de utilidade pública.

In order to ensure dynamic development of our company and to guarantee long-term corporate success, we participate in shaping the changes in markets and technologies. By doing so, we provide our customers with innovative solutions and our associates with attractive jobs. We act result focused in order to secure growth and financial independence.

2

Responsabilidade Responsibility

Conscientes que as nossas acções empresariais devem estar em harmonia com os interesses da sociedade, disponibilizamos serviços e produtos seguros, assegurando sempre a utilização racional dos recursos e a protecção ambiental.

We accept that our actions must accord with the interests of society. Above all else, we place our products and services in the interests of the safety of people, the economic use of resources, and environmental sustainability.

3

Iniciativa e Determinação Initiative and Determination

Agimos por iniciativa própria, com responsabilidade empresarial e perseguimos os nossos objectivos com determinação.

We act on our own initiative, with an entrepreneurial but accountable spirit, and demonstrate determination in pursuing our goals.

4

Sinceridade e Confiança Openness and Trust

Mantemos os nossos colaboradores, parceiros de negócios e investidores informados sobre os importantes desenvolvimentos da empresa. Este procedimento é a base de uma relação de confiança.

We inform our associates, business partners, and investors in a timely and open fashion of important developments within our company. This is the best basis for a trustful relationship.

5

Transparência Fairness

Encaramos a transparência nas relações interpessoais dentro da empresa e nas relações com os parceiros de negócios como condição fundamental para o nosso sucesso empresarial.

We view mutual fairness as a condition of our corporate success when dealing with each other and with our business partners.

6

Fiabilidade, Credibilidade e Legalidade Reliability, Credibility, and Legality

Prometemos apenas o que podemos cumprir, assumimos os nossos compromissos e respeitamos a lei em todas as nossas acções.

We promise only what we can deliver, accept agreements as binding, and respect and observe the law in all our business transactions.

7

Diversidade Cultural Cultural Diversity

Reconhecemos as origens regionais e culturais da empresa, considerando simultaneamente a diversidade uma mais valia imprescindível para o nosso sucesso global.

We are aware of our company's regional and cultural origins and at the same time regard diversity as an asset, as well as a precondition of our global success.

ANEXO 3

Princípios de Responsabilidade Social da Bosch

A Bosch Car Multimedia Portugal Lda pretende seguir, em todas as áreas, as directivas e os princípios da Bosch. Expomos abaixo os princípios gerais de Responsabilidade Social traçados pelo grupo.

1. Direitos Humanos

Respeitamos e agimos em conformidade com os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, nomeadamente os que afectam os nossos colaboradores e parceiros de negócio.

2. Igualdade de oportunidades

Defendemos e afirmamos igualdade de oportunidades entre os nossos colaboradores, independentemente da cor da sua pele, raça, género, idade, nacionalidade, origem social, deficiência ou preferência sexual. Respeitamos as convicções políticas e religiosas dos nossos colaboradores desde que sejam baseadas em princípios democráticos e tolerem outros de diferentes crenças.

3. Integração de pessoas com deficiência

Na nossa perspectiva, as pessoas com deficiência têm direitos iguais enquanto membros da sociedade e da vida profissional. Encorajá-los, integrá-los na vida empresarial e trabalhar com eles num ambiente de cooperação são elementos centrais da nossa cultura corporativa.

4. Livre escolha de trabalho

Rejeitamos qualquer tipo de trabalho forçado e respeitamos o princípio da liberdade de escolha profissional.

5. Direitos das crianças

Condenamos o trabalho infantil e respeitamos os direitos das crianças. Todas as empresas do Grupo Bosch irão aderir ao estipulado nas Convenções n.º 138 e n.º 182 da Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.)

6. Relações com os representantes dos colaboradores e suas instituições

Reconhecemos o direito fundamental de todos os colaboradores em formar sindicatos e em se associarem aos mesmos de sua livre vontade. Os colaboradores não serão prejudicados ou terão tratamento preferencial como resultado da sua filiação em sindicatos.

Dentro do respectivo regulamento legal – em consonância com a Convenção n.º 98 da O.I.T. – respeitamos o direito a manifestações colectivas para discutir assuntos relacionados com condições de

trabalho e fazemos o possível para trabalhar, em conjunto com os nossos parceiros, de forma construtiva, pautada pela confiança e pelo respeito mútuos.

7. Condições de trabalho justas

Os nossos benefícios sociais e remuneratórios cumprem no mínimo os standards, provisões e respectivos acordos nacionais ou locais. Consideramos as provisões da Convenção n.º 100 da O.I.T no que diz respeito ao princípio de “remuneração semelhante para trabalho de valor semelhante”. Agimos de acordo com as provisões respeitantes a horário de trabalho e férias.

Qualquer colaborador se pode queixar à sua respectiva chefia directa ou superior se considerar que foi objecto de tratamento injusto ou prejudicado em termos de condições de trabalho. Os colaboradores não serão prejudicados por apresentar tais queixas.

8. Saúde e segurança no trabalho

A segurança no local de trabalho e o bem-estar físico dos nossos colaboradores são uma prioridade máxima. A Bosch cumpre todos os standards nacionais relevantes em termos de segurança e higiene no ambiente laboral e toma as medidas necessárias dentro desta estrutura para assegurar a saúde e segurança dos seus colaboradores no local de trabalho, de forma a garantir condições que não sejam prejudiciais à saúde.

9. Qualificação

Incentivamos os nossos colaboradores a obter formação contínua para adquirir competências e conhecimentos e para desenvolver e melhorar os seus conhecimentos profissionais e especializados.

10. Ambiente

Possuímos uma longa tradição de compromisso para preservação e protecção do ambiente. Além disso, contribuímos para o desenvolvimento das condições de vida nos locais onde estamos implantados. Os nossos princípios básicos de protecção ambiental reflectem o nosso dever perante o ambiente e são a base de muitas iniciativas desenvolvidas por toda a empresa.

ANEXO 4

Acções socialmente responsáveis

Fica aqui uma breve exposição das acções mais importantes realizadas junto dos colaboradores e da comunidade envolvente nos últimos três anos.

Saúde e desenvolvimento pessoal	
Gabinete Médico	Situado nas instalações da empresa, este serviço permite que os colaboradores usufruam de Medicina curativa, análises, enfermagem e sessões de Psicologia. Para além disso, anualmente é promovida uma campanha de vacinação contra a gripe sazonal.
Alimentação	Todos os colaboradores têm direito a uma refeição por dia fornecida pela cantina, situada nas instalações da empresa. A cantina conta com o acompanhamento de um nutricionista, que garante a qualidade e oferta de refeições balanceadas e variadas. Em 2009, foi realizado um inquérito de satisfação aos utilizadores da cantina a partir do qual foram implementadas acções de melhoria.
Sessões de <i>Coaching</i> e de combate ao Stress Ocupacional	A empresa tem a decorrer, desde Maio de 2009, sessões gratuitas de <i>Coaching</i> e Stress Ocupacional, disponíveis a todos os colaboradores interessados.
Feira do Livro	No âmbito do Programa de Literacia, a empresa realiza bianualmente Feiras do Livro nas suas instalações.

Outros benefícios	
Loja Bosch	Situada nas instalações da empresa, possibilita a todos os colaboradores a compra de produtos comercializados pela Bosch e outras marcas, ao abrigo de parcerias, a preços mais vantajosos
Protocolos de benefícios	Condições especiais em diversas empresas, fruto de protocolos de benefícios assinados entre a empresa e essas entidades (ex. hotéis e pousadas, viagens, ginásios, combustível, telecomunicações, bancos).
Festa de Natal	Evento para os colaboradores e os seus filhos com idade até aos 10 anos. Nesta altura são distribuídos presentes a todas as crianças e brindes a todos os colaboradores.
Torneio de Futsal	Organizado com a AABB, em Junho e Julho de 2009, contou com a participação dos colaboradores e dos seus filhos, bem como de uma equipa infantil do Centro Social Padre David, convidada pela organização.
Concursos	Ao longo do ano, são desenvolvidos concursos para os colaboradores, o que promove uma maior integração entre eles e a empresa (ex. fotografia, desenhos para postais de Natal).

Campanhas	
Instituição	Acção
Associação Humanitária Habitat – Habitat for Humanity Portugal	A parceria com esta instituição já dura alguns anos. Para além da participação pontual de colaboradores em acções de voluntariado, na altura do Natal são doados postais, cuja venda reverte inteiramente para a causa da associação.
Banco Alimentar Contra a Fome	Incentivo à participação voluntária dos colaboradores nas campanhas de recolha de alimentos organizados por esta instituição particular de solidariedade social.
Cruz Vermelha	A empresa colabora com a Cruz Vermelha, nomeadamente através da oferta de sistemas de navegação para equipar as unidades de emergência e material informático.
Instituto Português do Sangue	Organização de uma campanha de recolha de sangue nas instalações da empresa, em Maio de 2009. Participaram mais de 170 colaboradores voluntários, e foram

	feitas cerca de 100 colheitas.
--	--------------------------------

Doações e Apoios	
Acção	Descrição
Crianças e Adolescentes do Hospital de São Marcos	Em Junho de 2009, foram entregues, em parceria com a Associação para as Crianças e Adolescentes do Hospital de São Marcos, cerca de 70 brinquedos que sobraram da Festa de Natal dos colaboradores realizada em 2008.
Doação de material informático	Em Setembro de 2009, foram doados 12 computadores ao Programa “Envelhecer com Qualidade”, uma parceria da Junta de Freguesia da Sé com a Fundação Bonfim, e ao Lar Conde de Agrolongo, em Braga. Para além desta doação, são realizadas constantemente doações de material informático a lares, creches, colégios, IPSS, e à Cruz Vermelha (ver tabela). Entre 2006 e 2009 foram doados cerca de 40 computadores completos e mais 15 monitores.
Peditórios	Organização de campanhas de solidariedade junto dos colaboradores, de acordo com a solicitação de particulares ou de IPSS. Para este efeito, são apresentadas as causas e colocadas caixinhas nos bares e na cantina, onde os colaboradores podem depositar a sua doação. Em 2009, entre Janeiro e Agosto, foram realizados 8 peditórios (ver tabela). Na maior parte das vezes, os peditórios são referentes às causas de crianças carenciadas com algum tipo de doença incapacitante.
Outras doações	Para além de material informático, a empresa também procede à doação de mobiliário e outros equipamentos que estejam para abate e produtos da Loja Bosch, segundo os critérios da sua Norma de Apoios e Doações.

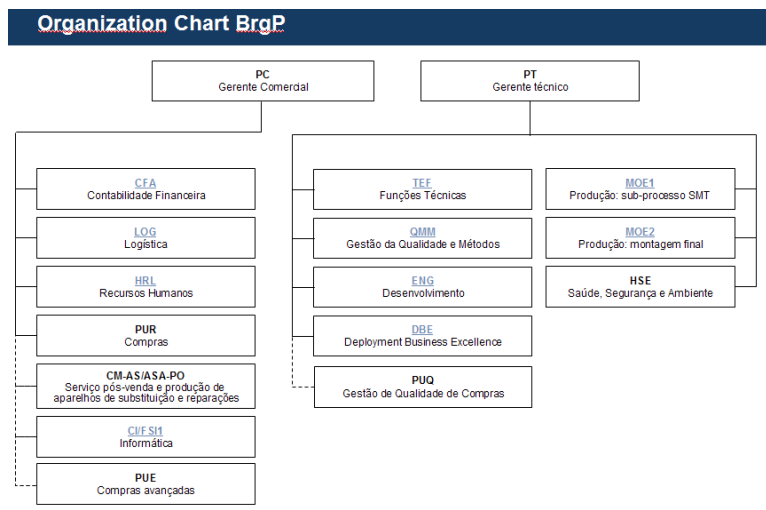
Eventos da comunidade envolvente	
Evento	Apoio
3º Concurso de Karaoke Alemão	Este é um concurso único no país e o maior karaoke organizado numa universidade portuguesa. Destinou-se a cerca de 400 alunos e professores de nove escolas do ensino básico e secundário, não só do Norte do país, mas também do Ribatejo e de Lisboa. O evento tem como objectivo fomentar o gosto pela aprendizagem da língua alemã, em particular, e das línguas estrangeiras, em geral, de uma forma apelativa e divertida.
8ª Grande Noite do Fado de Braga	A empresa apoia anualmente a Grande Noite do Fado de Braga, através da oferta dos prémios aos vencedores do evento. A 8ª edição deste evento realizou-se em Novembro de 2008, no Teatro Circo.

Educação e formação de jovens profissionais	
Acção	Descrição
EPIS (Empresários para a Inclusão Social)	Em 2007, as unidades Bosch em Portugal, entre elas a Bosch Car Multimedia Portugal Lda, associaram-se à EPIS, associação que conta com o Alto Patrocínio do Senhor Presidente da República, Prof. Aníbal Cavaco Silva, como Associado de Honra. A EPIS tem como missão prioritária a educação e, especificamente, o combate ao insucesso e ao abandono escolar, uma vez que consideram que este é o ponto de partida para o desenvolvimento individual dos jovens do nosso país, com vista à sua inclusão social e tendo por aspiração a construção de um modelo colectivo de cidadania moderna. Cada associado EPIS ajuda anualmente 70 jovens a atingir os 12 anos de escolaridade.
DUAL	Foi estabelecida uma parceria com a Câmara de Comércio Luso Alemã para a inserção de oito jovens familiares ou amigos de colaboradores que se mostrassem interessados em participar de Cursos de Electrónica/Industrial e Equipamentos. O curso, que iniciou em Outubro de 2008, lhes daria a equivalência ao 12º ano de escolaridade.
Estágios	A empresa oferece estágios em todas as suas áreas de trabalho, realizando para tal protocolos com Universidades, Escolas Profissionais, entidades formadoras e com o IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional).
Lean@Bosch	Entre 27 e 29 de Julho decorreu, nas instalações da empresa, a 2ª Edição da Formação Lean@Bosch, direccionada aos melhores estudantes de Engenharia de

	Universidades portuguesas. A formação Lean@Bosch foi a solução proposta às Universidades para completar uma lacuna identificada entre o conhecimento adquirido pelos estudantes de Engenharia e as competências em Lean solicitadas a um Engenheiro Júnior.
Caso de Gestão	De forma a reforçar a parceria com Universidades e outras instituições de formação superior, a empresa estabeleceu uma parceria com a Universidade do Minho, em Setembro de 2009, para a realização de um caso de estudo. Cerca de 20 alunos do curso de Gestão apresentarão, no âmbito da disciplina Casos de Gestão, uma propostas para a melhoria da implementação das sugestões aceites no Programa de Sugestões.
Visitas	São organizadas, regularmente, visitas às diferentes áreas da empresa a pedido de Escolas, Universidades e Instituições Formadoras. O objectivo das visitas é dar a conhecer o funcionamento da empresa aos alunos de cursos relacionados com a sua área de actuação. Em 2009, entre Janeiro e Outubro, foram realizadas cerca de 15 visitas.

ANEXO 5

Organograma e organização



1. Gerência

A Gerência tem um responsável pela área comercial e um responsável pela área técnica.

1.1. Área Comercial

ASA – Serviço pós-venda e produção de aparelhos de substituição e reparações

CI/FSI1 – Informática

CI/FSI11 – Redes e Sistemas Técnicos

CI/FSI12 – Sistemas de Informação

CFA – Contabilidade Financeira

CFA1 – Controlling e Gestão de Relatórios

CFA2 – Contabilidade Financeira

CFA3 – Coordenação WIPL, PP05, Benchmarking, Controlo Interno e Projectos Especiais

ICO – Coordenação da Informação (e Organização)

LOG – Logística

LOG1 – Gestão de encomendas dos clientes e planeamento de produção

LOG2 – Gestão do fluxo de material e logística interna

LOG3 – Aprovisionamento

LOG-TM – Gestão de transporte

LOG-P – Gestão de projectos logísticos

HRL – Recursos Humanos

HRL1 – Controlo de Presenças e Salários

HRL2 – Recrutamento e Desenvolvimento Organizacional

HRL3 – Formação

PUR – Compras

PUE – Compras Avançadas

1.2. Área Técnica

DBE – Deploy Business Excellence

DBE1 – BPS (Sistema de Produção Bosch)

DBE2 – Planning Guideline

DBE3 – Projectos, EFQM, Change Management

ENG – Desenvolvimento

EPM – Gestão de Projectos

COS – Produção / Avaliação de Amostras (Mecânico), Laboratório Metrologia e Product Engineering

ENG1 – Produção / Avaliação de Amostras (Eléctrica), Laboratório de Iluminação e FEPs

ENG10 – Gestão de Alterações

EED – Desenvolvimento Eléctrico e Gestão de Lista de Peças

END – Desenvolvimento Mecânico

HSE – Saúde, Segurança e Ambiente

Pretende manter os sistemas de Gestão Ambiental, Saúde e Segurança em conformidade.

MOE1 – Produção: sub-processo SMT.

MOE11 – Produção de SMT

MOE12 – Gestão de Qualidade, Processos, AOI, LQC, Manutenção Correctiva e Manutenção

Preventiva

MOE18 – TPM, Produção de Amostras e Planeamento de Produção

MOE2 – Produção: montagem final.

MOE21-25 – Montagem final de equipamentos produzidos

MOE27 – Qualidade da Produção

PUQ – Gestão de Qualidade de Compras

QMM – Gestão da Qualidade e Métodos

QMM1 – Qualidade do Produto

QMM6 – Fiabilidade e Calibração

QMM7 – Qualidade Preventiva

QMM9 – Assistência a Clientes

TEF – Funções Técnicas

CoC/AVT – Investigação, Aplicação e Implementação de tecnologias SMT

CoC-Assembly – Centro de Competências de Produção

MAZE – Armazém de Material Auxiliar e Peças Sobressalentes

TEF1 – Planeamento da Montagem Final e Gestão de Tempos

TEF2 – Planeamento Geral

TEF7 – Processo e Tecnologia de Inspeção e Ensaio

TEF8 – Manutenção da Produção

TEF9 – Manutenção da Fábrica

ANEXO 6

Divulgação da recolha de alimentos do Banco Alimentar Contra a Fome



Numa semana, conseguimos 15 voluntários em BrgP...

Mais de 2.200 pessoas carenciadas do distrito de Braga esperam ajuda.

Vamos alimentar esta ideia?

29 e 30 de Novembro – Campanha de recolha de alimentos (Hipermercados ou armazém em Palmeira)

1, 6, 7 e 8 de Dezembro – armazém em Palmeira

Durante todo ano (de acordo com o vosso tempo disponível)

INSCREVAM-SE!

Preenchem as fichas de inscrição distribuídas em BrgP e entreguem em HRL2. Até 21.11.2008

(mais informação nas vitrinas informativas)



Obrigado a todos os voluntários!

Ana Maria Correia Gonçalves

Ana Maria Ferreira Oliveira

Ana Paula Pereira da Silva

Ana Paula Ribeiro Oliveira

Ana Sílvia Sampaio Pombeiro

Baltazar Machado Carvalho

Carla Sofia Lima da Costa

Carmen Sofia Braga Belo

Catarina Dias Antunes

Daniela Cristina Azevedo Mendes

Elisabete Silva Fernandes

Elsa Alexandra Oliveira Barros

Filipe Carlos Gomes Ferreira

Francelina Odete Neiva

Helena Maria Terroso

Ilda Maria Alves da Silva Ferreira

José Coelho da Mota

Ludovina Barbosa Correia

Luisa Maria Barros da Silva

Luisa Maria Torres

Maria Cristina Silva

Maria da Conceição Pinheiro

Maria da Luz Alves Ferreira Araújo

Maria de Fátima Barroso

ANEXO 7

Divulgação da doação de sangue

Campanha de Doação de Sangue em BrgP

8 de Maio de 2009



Quando?

→ A data prevista é 8 de Maio. Contudo, a realização da campanha está dependente do número de dadores. Se está interessado, por favor inscreva-se para que possamos organizar.

Quem?

→ Todos os colaboradores de BrgP se podem inscrever.
→ A recolha será feita pelo Instituto Português do Sangue.

Como?

→ Todos os inscritos serão submetidos a um exame clínico, no decurso do qual o médico indicará se o colaborador está apto ou não para doar sangue.
→ Uma pessoa saudável pode dar sangue regularmente sem prejudicar a sua saúde.
→ As doações de sangue deverão ser feitas em horário pós-laboral.



Campanha de Doação de Sangue em BrgP

8 de Maio de 2009



A campanha de doação de sangue, em parceria com o Instituto Português do Sangue, decorreu no passado dia 8 de Maio, em BrgP.

Tivemos mais de 170 voluntários e foram feitas mais de 100 colheitas!

Obrigado aos voluntários que participaram na campanha.



ANEXO 8

Divulgação do torneio de futsal

1º Torneio Desportivo Bosch/AABB
Uma iniciativa para os colaboradores da Bosch

TORNEIO de FUTSAL 5

De 06.05.2009 a 18.07.2009

MASCULINO
FEMININO
INFANTIL (Máximo 6 equipas)

Inscrições abertas até **20 de Maio** de 2009

Para mais informações e inscrições, contacte:
HRL2/Sofia Gomes (Ext. 6131)
HRL2/Susana Machado (Ext. 6380)
TEF7/Pedro Costa (Ext. 6659)
TEF2/Paulo Machado (Ext. 6559)
PUQ/Filipe Araújo (Ext. 8322)
MOE18/Nuno Faria (Ext. 6566)

O Trabalho em equipa não acontece por acaso. É construído.

Torneio de Futsal 5 BOSCH/AABB

Finais - 25 de Julho de 2009

O Trabalho em equipa não acontece por acaso. É construído.



ANEXO 9

Carta de agradecimento do Instituto Português do Sangue



INSTITUTO PORTUGUÊS DO SANGUE, IP
Centro Regional de Sangue do Porto

Exm^a Senhora
Dr.^a Natália Pessoa
Blaukpoint Autoradio Portugal
Rua Cidade do Porto – Apartado 2458
4701– 970 Braga

N.ReP. 800/P

de 12/08/2009

ASSUNTO: COLHEITA DE SANGUE

O CENTRO REGIONAL DE SANGUE DO PORTO, agradece toda a colaboração e empenhamento dispensado à realização da Colheita de Sangue efectuada nas Vinstalações no dia 8 de Maio de 2009.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer todas as facilidades concedidas para a realização da Colheita de Sangue e enviar os dados referentes a mesma.

Inscritos: 176

Colhidos: 100

Com os nossos melhores cumprimentos.

Dra. Ofélia Alves
Responsável p^o Serviço de Promoção

ANEXO 10

Carta de agradecimento do Banco Alimentar Contra a Fome

“Caro(a) Voluntário(a),

Como é do seu conhecimento, decorreu nos dias 29 e 30 a Campanha Nacional de Recolha de Alimentos do Banco Alimentar Contra a Fome.

No que concerne ao Banco Alimentar de Braga, cujo armazém foi inaugurado no passado dia 16 de Outubro, dispôs-se de uma estrutura grande e complexa que mobilizou particulares e empresas, em gestos sinceros de solidariedade, generosidade e boa vontade.

Neste projecto sonhado e concretizado com a generosidade de todos contamos também com a experiência e saber dos restantes Bancos Alimentares.

Só com o precioso contributo de todos, num total espírito de gratuidade foi possível dispormos do inúmero material necessário para armazenar e acondicionar as 127,372 toneladas de alimentos, recolhidos em 39 hipermercados do distrito de Braga e envolvendo aproximadamente 2 000 voluntários, dos quais, 643 estiveram no armazém de Braga durante o fim-de-semana.

Pelo seu inestimável contributo de disponibilidade, empenho e compromisso com esta causa que é de todos, o nosso mais sincero agradecimento.

No fim-de-semana de 29 e 30 de Novembro foi um dos 643 que se juntou a este pequeno exército de boa vontade e com uma alegria notável!

É pois, com grande entusiasmo, que podemos dizer que os resultados obtidos em toneladas de alimentos superaram as nossas mais optimistas expectativas (4.º a nível nacional).

Como é do conhecimento de todos, o Banco Alimentar funciona todo o ano, com um ritmo diferente do da Campanha, mas sempre com o mesmo entusiasmo. O Banco Alimentar Contra a Fome de Braga, tendo tão pouco tempo de vida, necessita de voluntários para ajudarem no funcionamento corrente do ano, por isso, se estiver interessado em dar algum do seu tempo, de forma pontual ou mais permanente, contacte-nos para o endereço electrónico voluntariosbancoalimentar.braga@gmail.com ou através da morada Rua da Confeiteira, n.º6, Palmeira, 4700-755 Braga, ao cuidado da Comissão de Voluntários.

Num contexto de responsabilidade social partilhada, de combate contra a pobreza, fome e exclusão social no distrito de Braga é com uma enorme gratidão, alegria e satisfação que, a todos os que se envolveram e tornaram possível este projecto, dizemos OBRIGADA.

E mais uma vez, obrigada por "Alimentar esta Ideia"!

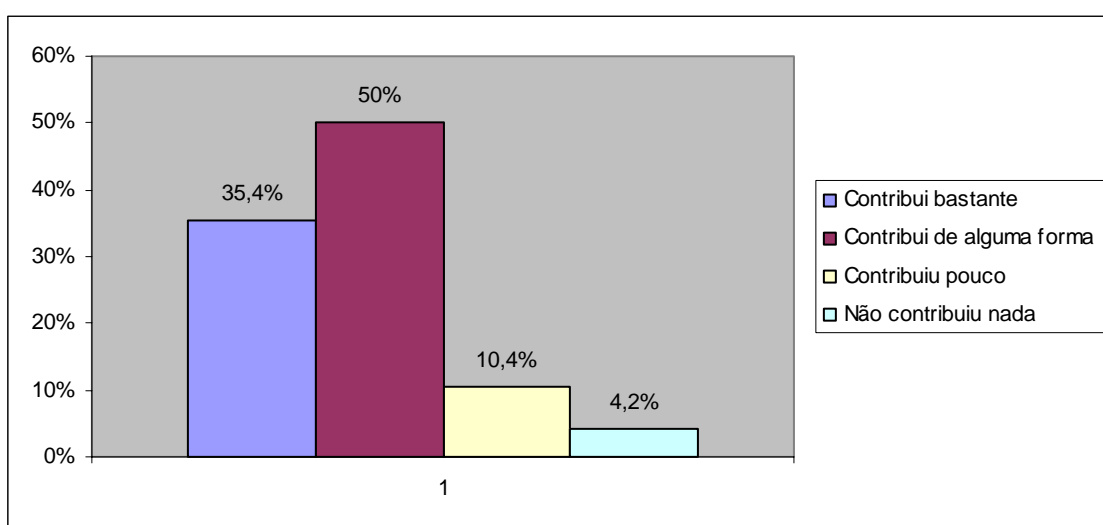
A Comissão de Voluntários”

ANEXO 11

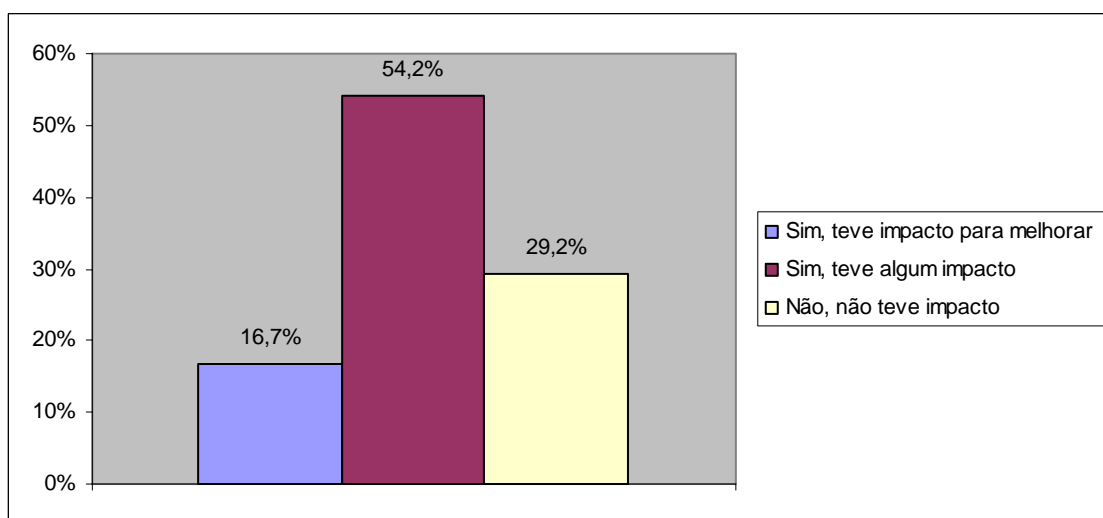
Resultados do inquérito de satisfação do torneio de futsal

Apresentaremos a seguir os resultados das questões fechadas do inquérito do torneio de satisfação aplicado aos colaboradores que nele participaram, seja nas equipas ou na organização. Importa referir que foram recolhidos 48 inquéritos preenchidos.

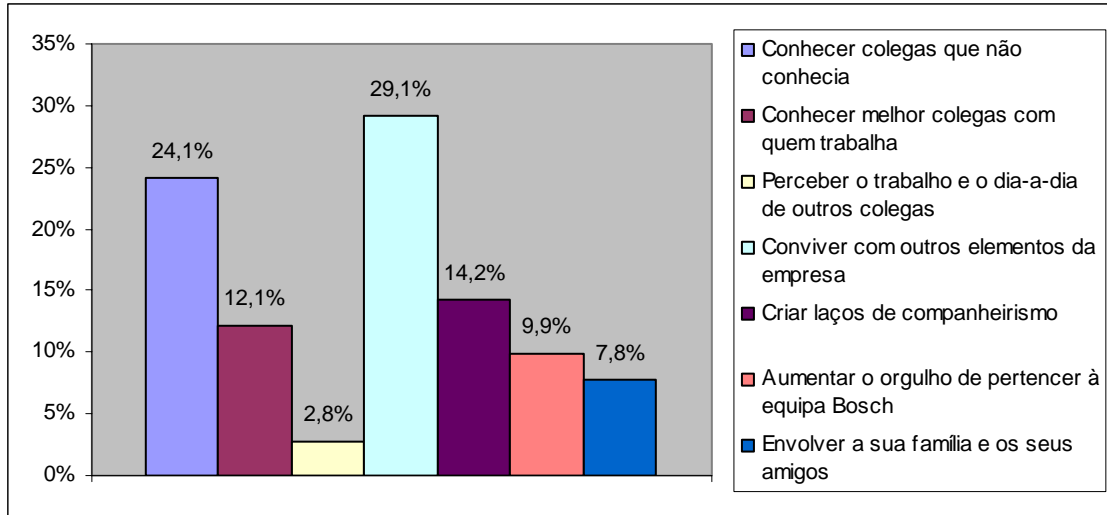
1. Na sua opinião, em que medida o torneio contribuiu para melhorar o espírito de equipa na nossa empresa:



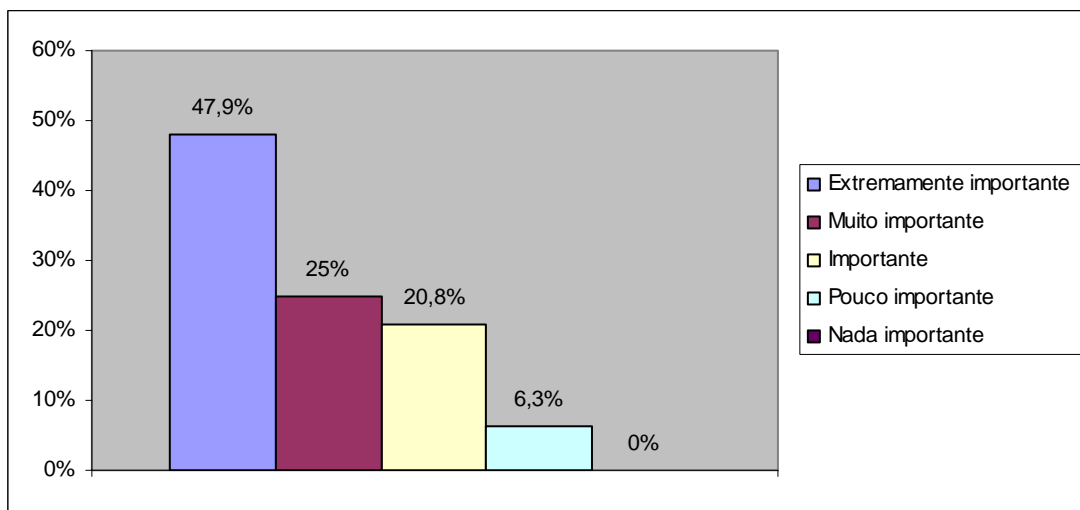
2. Sentiu que o torneio ajudou a melhorar o trabalho em equipa no seu dia-a-dia, nas suas tarefas diárias?



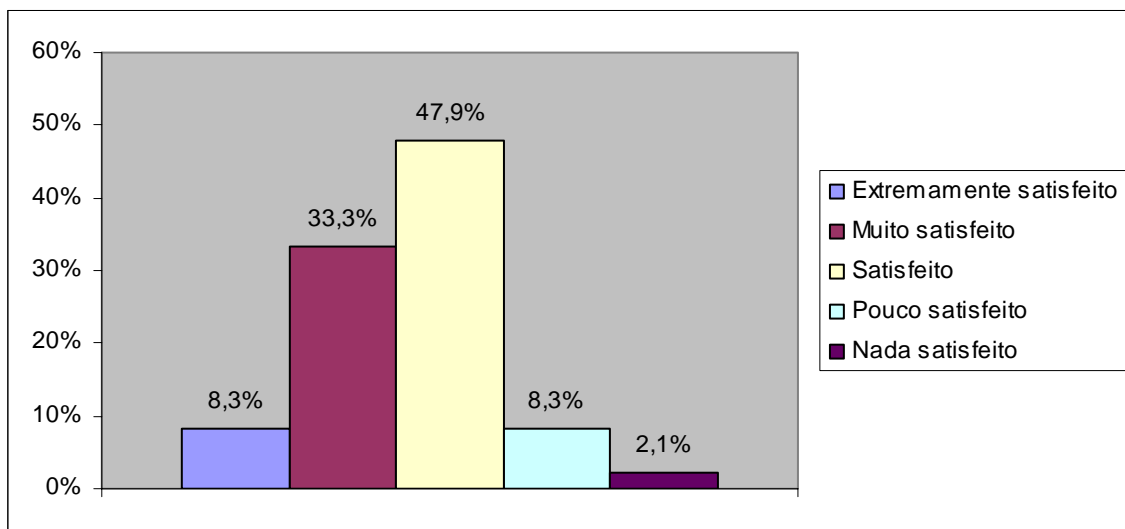
3. Considera que o torneio permitiu (marque com o X os pontos em que concorda):



4. Em que medida considera importante o apoio da empresa a este tipo de iniciativas?



5. No geral, qual o seu nível de satisfação em relação ao torneio?



ANEXO 12

Resultados do inquérito de satisfação aos colaboradores 2008

Desde 2002 que a Bosch Car Multimedia Portugal, Lda. avalia anualmente a satisfação dos seus colaboradores através de um inquérito de preenchimento voluntário. A aplicação deste inquérito do EFQM, o já referido sistema de gestão da qualidade adoptado pela empresa. Em 2008, o inquérito foi realizado em parceria com Observatório Nacional dos Recursos Humanos, e participaram 89,8% dos colaboradores.

Resultados Inquérito "Ponto de Vista" 2008							
Contexto Organizacional							
Questões	2008			2007			Diferença 2008_2007 na % de respostas positivas
	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	
Q18 No meu trabalho tenho a capacidade de adquirir novos conhecimentos	60.7	37.2	2.1	69.3	26.3	4.4	-8.6
Q19 Na BOSCH tenho boas possibilidades de aperfeiçoar as minhas capacidades profissionais	57.9	39.4	2.7	67.0	27.7	5.3	-9.1
Q20 Estou satisfeito com os programas de formação existentes na empresa	50.6	48.5	1.0	63.0	32.2	4.8	-12.4
Q36 Oportunidade de progressão profissional na empresa	38.5	58.5	3.0				
Q37 Satisfação com instalações, equipamentos e serviços de apoio (ex., Cantina, estacionamento, serviços médicos, transportes, instalações sanitárias). 2007: De uma forma geral, sinto-me satisfeito(a) com o serviço prestado pela Cantina.	51.7	45.6	2.7	33.6	60.6	5.8	18.1
Q38 Satisfação com actividades desportivas, culturais e de convívio promovidas pela empresa	27.3	69.2	3.5				
Q39 Sentimento de que trabalho numa empresa sólida e com perspectivas de futuro 2007: Penso que o meu posto de trabalho não estará em perigo nos próximos anos	58.3	39.0	2.5	59.7	33.9	6.4	-1.4
Q40 Contributos positivos da empresa para o meio onde se insere 2007: A nossa empresa apoia a comunidade em que se insere (por ex.: escolas, organizações sociais, culturais e desportivas).	57.3	37.7	5.1	53.4	35.4	11.2	3.9
Q41 Prestígio em ser membro da empresa fora desta (ex., perante a família e amigos)	54.8	40.4	4.9				
Q30 A BOSCH tem uma boa reputação na opinião pública	88.4	9.2	2.5	85.4	9.3	5.3	3.0

Resultados Inquérito "Ponto de Vista" 2008

Cooperação e Comunicação

Questões	2008			2007			Diferença 2008_2007 na % de respostas positivas
	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	
Q7 Recebo todas as informações necessárias para poder cumprir devidamente as minhas tarefas	69.7	29.5	0.8	74.8	20.1	5.1	-5.1
Q10 Existe um bom espírito de equipa no meu grupo de trabalho	55.0	43.8	1.2	63.0	32.6	4.4	-8.0
Q11 A colaboração com outros departamentos no meu local actual funciona sem problemas ("meu local actual" refere-se à Fábrica de Braga)	45.9	50.1	4.0	58.0	35.7	6.3	-12.1
Q12 A colaboração com outros locais funciona sem problemas ("outros locais" diz respeito a outras unidades Bosch e Blaupunkt)	43.0	49.6	7.4	55.6	32.8	11.6	-12.6
Q13 A minha chefia diz-me claramente o que pensa sobre o meu desempenho	57.0	40.8	2.2	66.0	29.8	4.2	-9.0
Q50 Grau em que considero existir na empresa um ambiente de trabalho sem conflitos	36.8	60.0	3.2				
Q51 Estímulo que é dado ao trabalho em equipa	42.5	53.8	3.7				
Q5 Tenho conhecimento dos valores BOSCH	71.0	27.3	1.8	74.4	19.7	6.0	-3.4
Q6 Fui informado sobre a House of Orientation (refere-se à Visão, à Missão Bosch BeGK, aos valores Bosch, etc...)	61.0	35.9	3.0	65.8	26.0	8.1	-4.8
Q8 No meu grupo de trabalho existe uma boa partilha de informação, conhecimentos e experiências	59.0	39.8	1.1	66.4	28.5	5.1	-7.4
Q9 Sou informado sobre os motivos das decisões actuais	49.0	48.8	2.2	57.4	37.7	4.9	-8.4
Q16 Os erros são discutidos abertamente e resolvidos sem assinalar culpas	49.0	49.0	2.0	57.9	37.2	4.8	-8.9

Resultados Inquérito "Ponto de Vista" 2008

Política e Estratégia

Questões	2008			2007			Diferença 2008_2007 na % de respostas positivas
	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	
Q52 Conhecimento que possuo da política, estratégia e objectivos da empresa	41.6	52.6	5.8				
Q53 Sentimento de que no meu trabalho diário estou a contribuir para que a empresa alinje os seus objectivos globais	80.9	15.6	3.5				
Q29 As decisões são tomadas rapidamente e de forma adequada	51.3	46.0	2.8	65.3	28.7	6.0	-14.0
Q35 A nossa empresa esforça-se por respeitar o ambiente	89.1	10.2	0.8	84.0	10.3	5.7	5.1

Resultados Inquérito "Ponto de Vista" 2008

Qualidade

Questões	2008			2007			Diferença 2008_2007 na % de respostas positivas
	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	
Q24 No meu grupo de trabalho estamos orientados para a satisfação dos clientes	82.3	15.6	2.2	83.5	12.1	4.4	-1.2
Q55 Conhecimento que possuo das necessidades dos clientes	63.1	32.4	4.5				
Q56 Considência da importância do meu trabalho para os objectivos da qualidade da empresa	80.1	15.7	4.2				
Q57 Qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa	66.5	28.1	5.4				
Q23 Os meus colegas esforçam-se por trabalhar com qualidade	77.7	20.0	2.4	78.7	16.9	4.4	-1.0

Resultados Inquérito "Ponto de Vista" 2008

Expectativas, Satisfação e Lealdade

Questões	2008			2007			Diferença 2008_2007 na % de respostas positivas
	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	% respostas positivas	% respostas negativas	% não respostas	
Q31 Tenho orgulho de trabalhar na BOSCH	77.3	19.6	3.1	76.9	16.6	6.5	0.4
Q34 No geral, eu estou satisfeito com a minha situação na BOSCH	53.3	44.5	2.2	62.2	27.2	10.6	-8.9
Q61 Grau de expectativas que tinha da empresa há um ano atrás	49.2	44.4	6.5				
Q62 Tendo em conta a minha experiência de trabalho ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas	50.0	43.5	6.5				
Q63 Grau em que a empresa se aproxima do que seria para mim uma empresa ideal para trabalhar	55.0	39.6	5.4				
Q64 Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse trabalhar para a empresa	46.6	49.0	4.4				
Q65 Vontade de permanecer ligado à empresa	64.0	31.6	4.4				
Q66 Dedicção e empenho que tenho pela empresa	83.3	12.9	3.7				